Niveau(x) d'enseignement: 0 Numéro EDUQ : 8870276
Centre d'intérêt: 140

Roy, Claude J.

Analyse perceptuelle de la gestion des ressources humaines / par Claude J. Roy. -- [Trois-Rivières?] : C. J. Roy, 1987.
208 p. ; 28 cm.

Résumé au début du v. "Rapport de recherche présenté à [l'] Université du Québec à Trois-Rivières, Programme de maîtrise en éducation". Bibliogr.: f. [207]-208.

Vedette(s)-secondaire(s): Université du Québec à Trois-Rivières

Descripteur(s): Administration du personnel * Ressources humaines * Gestion * Revue de la documentation * Supervision

Identificateur(s) de nom: Jomphe, Gérald * Royer, Gilbert

La recherche a pour but d'identifier les éléments constitutifs du phénomène de la gestion des ressources humaines à partir de dix ouvrages spécialisés dans le domaine. Le premier chapitre présente la méthode retenue pour l'analyse des ouvrages: il s'agit des sous-systèmes d'analyse développés par Jomphe et Royer dans leur modèle de Supervision scolaire. Ces sous-systèmes sont l'orientation, la mobilisation, le social, le gestionnaire et la performance. Le deuxième chapitre présente les résultats de l'analyse des ouvrages, un par un, selon la méthodologie retenue. Le dernier chapitre présente, sous forme de synthèse, les 97 éléments constitutifs s'appliquant à la gestion des ressources humaines. Ces éléments sont regroupés sous chacun des sous-systèmes de référence retenus. L'ensemble des informations présentées dans le cadre de l'analyse constitue un outil théorique pratique pour les gestionnaires qui voudraient améliorer leur gestion et leur prise de décision dans le domaine des ressources humaines.

Type de document: r

EDUQ 8870276

UNIVERSITE DU QUEBEC

ANALYSE PERCEPTUELLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

par

CLAUDE J. ROY

Programme de maîtrise en éducation

Rapport de recherche

présenté à

Université du Québec à Trois-Rivières

Janvier 1987

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
BIBLIOTHÈQUE
TROIS-RIVIÈRES

EDUQ 8870276

RECONNAISSANCES

Le Docteur Gérald Jomphe, professeur au Département des sciences de l'éducation de l'U.Q.T.R. et Monsieur Gilbert Royer, coordonnateur régional de l'Ecole nationale d'administration publique de Trois-Rivières, ont assumé la direction de ce mémoire. Qu'ils daignent accepter nos remerciements les plus sincères pour leurs conseils précieux et leurs encouragements tout au long de notre démarche.

Nous voulons aussi remercier Monsieur Paul Laurin, doyen des études avancées et de la recherche à l'U.Q.T.R. et Monsieur Bruno Fabi, professeur au département d'administration de l'U.Q.T.R. qui ont bien voulu accepter de participer à la validation de la liste d'auteurs pour fins d'échantillonnage.

De plus, une appréciation très spéciale s'adresse à M. Marcel Roy, Madame Thérèse Métivier, Mlle Lise Roy et Mlle Johanne Corneau, pour leurs encouragements appréciés tout au long de ce travail de recherche.

AVANT-PROPOS

Le problème avec les jeunes ayant beaucoup de formation c'est qu'ils n'ont pas d'expérience pour commencer à travailler. Mais le problème avec l'école de l'expérience c'est que le cours est tellement long, que les gradués sont déjà trop vieux pour continuer à travailler.

Henry Ford

Résumé:*

Dans les sociétés industrielles en général comme au Québec en particulier, les dirigeants gouvernementaux ont dû faire face aux impératifs d'expansion et de démocratisation de l'éducation qui ont émergé comme demandes sociales à partir du milieu du vingtième siècle.

Ainsi, dès les années 1960, les gouvernements québécois qui se sont succédés pendant presque quinze années ont consenti et engagé des efforts importants en termes "d'imputs" financière, matériel et humain à l'organisation d'une structure moderne d'un nouveau système d'éducation.

.En considérant cette accumulation et cette réorganisation sans précédent des "imputs" dans le domaine de l'éducation au Québec, l'on aurait été en droit de s'attendre à ce que la qualité du service scolaire se soit élevée, elle aussi, de façon marquée.

Mais, il semblerait selon un ensemble de recherches et de bilans concernant les organisation scolaires que le développement quantitatif n'a pas été suivi du développement qualitatif. Des études comme le Livre Vert sur l'enseignement primaire et secondaire, celles de Bovin et Des Groseillers (1978), Carrières et al. (1981), Bouchard et Cloutier (1977), Cégir incorporée (1980), Hayot (1977) et Baron (1982) ont démontré que les institutions scolaires devraient se doter de mécanismes de support et d'aide en vue d'améliorer les divers aspects de la formation pour ainsi faire face aux malaises rencontrés (drop-out, mésadaptation scolaire, démotivation et insatisfaction des divers personnels, etc...).

Conscient de l'état de cette situation dans les organisations scolaires, Jomphe et Royer (1982) en arrivèrent à conceptualiser et structurer un modèle de Supervision Scolaire qui utilise un processus d'encadrement et de support en vue d'améliorer l'acte professionnel des divers intervenants scolaires. Nous nous sommes intéressé spécialement à un domaine du modèle de Jomphe et Royer, à savoir l'activité de gestion "Personnel". Ce domaine regroupe les préoccupations des intervenants scolaires en rapport avec la gestion des ressources humaines.

Le problème que cette recherche aborde est celui du manque d'un cadre de référence en gestion des ressources humaines qui permettrait aux praticiens scolaires d'apprécier leurs actions en vue d'une amélioration de leur pratique professionnelle.

Notre travail de recherche poursuit deux objectifs principaux: le premier consiste à identifier à travers certains ouvrages les éléments constitutifs du phénomène de la gestion des ressources humaines. Le second veut énoncer, suite à l'analyse des ouvrages, des principes généraux et convergents permettant d'articuler un cadre de référence utilisable par les praticiens de la gestion des ressources humaines.

Cette étude est importante car elle représente un contribution monographique dans le domaine de la gestion des ressources humaines, pour la période de 1971 à 1987, ce qui constitue en soi une banque d'information intéressante.

* *Le résumé doit être dactylographié à double interligne*

Signature du candidat

Date: 16/02/87

Signature du directeur de recherche

Date: 15-02-87

Signature du co-auteur (s'il y a lieu)

Date:

Signature du co-directeur (s'il y a lieu)

Date: 16/02/87

TABLE DES MATIERES

Chapitres	pages
INTRODUCTION	1
I - METHODOLOGIE	12
II - ANALYSE DES AUTEURS.	20
1. Bélanger, Laurent	21
2. Barnabé, Clermont	33
3. Dubrin, A.J..	50
4. Flippo, Edwin B..	69
5. French, Wendell F..	93
6. Glueck, William F..	105
7. Megginson, Léon C..	123
8. Novit, Michel S..	144
9. Robbins, S.P.	159
10. Strauss, Georges.	176
III - PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	194
SOMMAIRE ET CONCLUSION	205
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.	207
INDEX.	210

INTRODUCTION

Dans les sociétés industrielles en général comme au Québec en particulier, les dirigeants gouvernementaux ont dû faire face aux impératifs d'expansion et de démocratisation de l'éducation qui ont émergé comme demandes sociales à partir du milieu du vingtième siècle.

Dès les années 1960, les gouvernements québécois qui se sont succédés pendant presque quinze années ont consenti et engagé des efforts importants en termes «d'inputs» financiers, matériels et humains à l'organisation d'une structure moderne d'un nouveau système d'éducation. Il y eut d'abord l'élaboration de la Grande Charte de l'Education (1961), la création du Ministère de l'Education, l'organisation de l'enseignement secondaire polyvalent, la création des collèges d'enseignement général et professionnel et enfin la mise en place du réseau des universités du Québec.

Les motifs de démocratisation, d'accès pour tous à l'éducation, l'arrivée des enfants du «Baby Boum» et la nécessité d'une main-d'oeuvre qualifiée justifient pleinement, nous le croyons, cet effort de développement du réseau scolaire québécois. Mais, à partir des années 1972-73, divers phénomènes imposent une limitation à cette croissance quantitative du réseau scolaire. La crise énergétique qui déstabilise l'économie

des pays industrialisés a comme impact une rareté des ressources financières et comme conséquence une remise en question du choix d'investissement pour ces sociétés. De plus, à cette situation s'ajoute la diminution prévue de la croissance de la population étudiante, ce qui semble légitimer la fin du développement quantitatif du système scolaire québécois.

En considérant cette accumulation et cette réorganisation sans précédente des «inputs» dans le domaine de l'éducation au Québec, l'on aurait été en droit de s'attendre à ce que la qualité du service scolaire se soit élevée, elle aussi, de façon marquée.

Mais, il semblerait que les institutions qui connaissent une expansion aussi rapide que celle qu'ont connue les écoles, voient s'altérer leurs fondements et leurs structures en terme de relations. Il existerait un moment où le développement quantitatif rapide modifie la qualité mais ce moment nous est inconnu et les organisations scolaires semblent l'avoir déjà dépassé.

A toutes fins utiles, un ensemble de recherches et de bilans concernant les organisations scolaires semblent confirmer cet état de dépassement dans le monde de l'Education. D'abord, le Livre Vert sur l'enseignement primaire et secondaire (1977) a été assez explicite à ce propos puisqu'il a brossé un tableau fort éloquent des problèmes qui touchent à tous les aspects de l'organisation scolaire. L'on y remarque, l'émergence de divers états de dépassement, d'insatisfaction, de démotivation, de frustration et de retraite de la part des divers personnels scolaires.

De même, des études comme celles de Bonin et Des Groseillers (1978), Carrières et al. (1981), Bouchard et Cloutier (1977), Cégir incorporée (1980), Hayot (1977) et Baron (1982) ont démontré que les institutions scolaires devraient se doter de mécanismes d'aide et de support en vue d'améliorer les divers aspects de la formation pour ainsi faire face aux malaises rencontrés (dropout, mésadaptation scolaire, inadéquation des programmes, démotivation et insatisfaction des divers personnels, etc...).

Conscient de l'état de cette situation dans les organisations scolaires, le docteur Gérald Jomphe appuyé de son équipe de chercheurs de l'Université du Québec à Trois-Rivières, débute en 1979, une recherche sur un concept, qui sans être la panacée aux malaises rencontrés présentait un intérêt certain dans une perspective de redressement substentiel, soit: la supervision scolaire.

Dans cette perspective, M. Richard Nadeau par son rapport de recherche intitulé: «Analyse comparative du phénomène de la supervision scolaire en vue d'en dégager un profil conceptuel (1981)», précise la définition du concept de supervision scolaire. Il présente une analyse de ce phénomène sous l'angle de neufs éléments conceptuels distincts à savoir: la définition, la cause, la base, la condition, le but, la fonction, la limite, la conséquence et la relation de la supervision scolaire.

M. Gilbert Royer, autre membre de cette équipe de chercheurs, présente comme rapport de recherche: «Expression de la supervision scolaire

dans un cadre de gestion (1981)». Celui-ci démontre la correspondance possible entre les dimensions du système scolaire primaire et secondaire québécois et les activités de supervision scolaire dans un cadre de gestion. La supervision scolaire ainsi profilée en terme d'activités dans un cadre de gestion fait naître une nouvelle vision de ce phénomène si l'on tient compte de la conception des études antérieures concernant la supervision scolaire.

Suite aux résultats de ces dernières études, Jomphe et Royer (1982) en arrivèrent à conceptualiser et structurer un modèle de Supervision Scolaire. Ce modèle axé sur le schéma des réalités de toute l'organisation scolaire présente l'école comme un système d'actions interreliées regroupant les objets de préoccupations des divers intervenants dans l'exercice de leur travail.

Le concept de supervision scolaire à la base de ce modèle est défini comme étant un processus d'encadrement et de support en vue d'améliorer l'acte professionnel des divers intervenants scolaires.

Ce modèle de supervision scolaire s'articule sur deux axes essentiels à l'opérationnalisation du processus; il s'agit de l'axe organisation-école et de l'axe méthodologie. Ce dernier comporte cinq phases rendant opérationnelles les activités de supervision, ce sont: la délimitation, le diagnostic, le changement, le programme et la rétroaction.

L'axe organisation-école, perçu sous la réalité d'un système d'actions interreliées, présente huit domaines regroupant les objets de préoccupation des divers intervenants scolaires. Ces domaines sont iden-

tifiés comme étant: curriculum et apprentissage, services aux étudiants, recherche et développement, relation école-milieu, facilités physiques et matérielles, finance, marketing et personnel.

Etant nous-même devenu membre de cette équipe de recherche en supervision scolaire, nous nous sommes intéressé spécialement à un domaine de l'axe organisation-école du modèle de Jomphe et Royer (1982), à savoir le «Personnel». Ce domaine regroupe les préoccupations des intervenants scolaires en rapport avec la gestion des ressources humaines. Il s'agit plus précisément de l'ensemble des activités de planification, de mobilisation, d'organisation, de direction de contrôle et d'évaluation des ressources humaines au service des organisations scolaires.

Pour débuter notre recherche, nous nous interrogeons sur l'état de la situation de la gestion des ressources humaines dans les organisations scolaires.

Nous pouvons déjà constater que certains des malaises scolaires énoncés dans les pages précédentes peuvent être plus directement reliés au domaine de la gestion des ressources humaines. Ainsi, la frustration, la démotivation, l'insatisfaction et la retraite des divers personnels scolaires indiquent clairement, nous le croyons, certaines faiblesses dans la gestion de ces ressources humaines.

Dans le même sens, nous découvrons dans l'étude de Pépin R. (1981) concernant l'identification des besoins des divers agents d'éducation pour la région 04, que ces personnels désirent que soient améliorés la qualité des communications entre les protagonistes scolaires, de faire

l'analyse de leurs besoins, de les perfectionner, d'encourager l'innovation pédagogique, d'être informés et d'informer, de se faire motiver et de motiver, d'évaluer leur satisfaction, mais surtout que soit améliorée la qualité des relations humaines au sein de l'école. Il s'agit là de besoins exprimés par les intervenants scolaires qui semblent exiger, pour eux-mêmes, une gestion plus adéquate de leurs contributions professionnelles.

Poursuivant les recherches dans cette perspective, une étude du docteur Jomphe (1984) analysant les besoins de formation et de perfectionnement des agents d'éducation de la région 04 du Québec, précise que: «quelque soit le niveau du système scolaire où se situent les cadres, ils sont unanimes à reconnaître que quatre besoins sont urgents». De ces quatre besoins, il y en a deux qui rejoignent spécifiquement la gestion des ressources humaines. Ce sont: «motiver le personnel et évaluer la qualité des enseignants».

Toujours à la recherche de l'état de la situation de la gestion des ressources humaines dans les organisations scolaires, nous avons consulté l'ouvrage de Barnabé C. (1981) intitulé: «La gestion des ressources humaines en éducation».

Nous constatons que l'auteur identifie certaines carences qui ont trait tant au fonctionnement qu'à l'organisation de la gestion des ressources humaines en milieu scolaire. En effet, dit-il: «les personnes responsables de ce secteur n'ont pas toujours eu toutes les chances auxquelles elles auraient parfois eu droit, d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires à ce dur métier de gestionnaire des ressources

humaines» ... «en éducation plus qu'ailleurs on dirige souvent le personnel par crise sur une base ad hoc» ... «les personnes qui accèdent au poste de directeur du personnel ont, en général, peu de formation dans le domaine» ... «les directeurs du personnel en milieu scolaire ne savent pas toujours sur quoi et quand ils peuvent intervenir» (pp. 5-7).

Conscient des nombreux griefs et besoins adressés à la gestion des ressources humaines en éducation, nous avons choisi d'explorer ce domaine dans le cadre d'un mémoire de recherche. De plus, ce qui motive notre choix, c'est l'importance que nous accordons aux divers agents en éducation comme ressource essentielle à la poursuite de la mission éducative de chacune des organisations scolaires.

Mais quels sont donc les motifs qui nous permettent d'accorder une importance marquée aux ressources humaines en éducation ?

Nous pouvons prendre en considération l'étude sur les coûts de l'éducation en période de décroissance des clientèles scolaires du Ministère de l'Education (1979), qui démontre que la masse salariale du personnel enseignant a contribué pour un peu plus de 55% à l'augmentation des dépenses réelles de l'éducation aux niveaux primaire et secondaire de 1972-73 à 1976-77. L'on sait également que les salaires des enseignants représentent environ 50% des dépenses totales (incluant le service de la dette et le transport scolaire) de l'éducation aux niveaux primaire et secondaire.

Nous devons aussi tenir compte de la notion de coûts de la main-d'oeuvre. Par coûts de la main-d'oeuvre, il faut entendre plus que les

seuls salaires et avantages sociaux. Il faut y ajouter les coûts engendrés par le roulement volontaire (démission) et involontaire (congédiements, mises à pied, etc...), les absences justifiées ou non, les grèves, l'alcoolisme et la toxicomanie. Nous considérons que le Ministère de l'Education se doit d'être davantage conscient non seulement de ses coûts comme employeur mais aussi des coûts sociaux que peuvent entraîner ses pratiques en gestion des ressources humaines. Si nous prenons l'exemple d'une mise à pied massive d'enseignants, il est facile d'imaginer les conséquences sociales, politiques et économiques d'une telle pratique.

Mais l'importance du personnel enseignant dans les coûts de l'éducation et dans leur augmentation n'est pas la seule raison qui justifie de s'en préoccuper. Il faut également considérer l'impact de la performance des enseignants sur la performance du système d'éducation.

L'on s'entend généralement pour reconnaître que la performance de la main-d'oeuvre est à la fois fonction de sa qualité et de sa motivation au travail. La qualité est surtout définie en termes de connaissances et d'habiletés acquises (par l'éducation et l'expérience). Pour sa part, la motivation au travail, dont il serait trop long d'en expliquer les déterminants pour les fins de la discussion, se traduit généralement par l'effort déployé au travail.

Ces quelques considérations concernant l'importance des ressources humaines au sein des organisations scolaires, ajoutées aux différents griefs adressés à la gestion de ces ressources, suffisent à légitimer l'intérêt que nous portons à ce domaine d'activités professionnelles.

Mais quel peut être notre contribution en terme de recherche dans ce domaine relativement complexe ?

Comme nous le permettent de présumer les revendications énoncées par certains auteurs dans les pages précédentes à propos des connaissances et de la formation essentielle à ce dur métier de gestionnaire des ressources humaines, il apparaît que les gestionnaires de l'éducation ne semblent pas posséder d'outil conceptuel leur permettant de superviser certaines activités concernées par la dimension personnel de l'organisation scolaire.

En fait, le problème que cette recherche aborde est celui du manque d'un cadre de référence en gestion des ressources humaines qui permettrait aux praticiens scolaires d'apprécier leurs actions en vue d'une amélioration de leur pratique professionnelle.

Notre travail de recherche poursuit deux objectifs principaux: le premier consiste à identifier à travers certains ouvrages les éléments constitutifs du phénomène de la gestion des ressources humaines, tels qu'exprimés par les auteurs analysés. Le second veut énoncer, suite à l'analyse des auteurs, des principes généraux et convergents permettant d'articuler un cadre de référence utilisable par les praticiens de la gestion des ressources humaines.

Cette étude trouve son importance dans la mesure où elle contribue à clarifier la réalité de la fonction «gestion des ressources humaines» parmi les théoriciens reconnus dans le domaine. De plus, elle permettra aux institutions scolaires ainsi qu'à ceux qui y oeuvrent, de pouvoir

compter sur un cadre de référence susceptible de leur permettre d'auto-superviser leurs actions professionnelles en vue d'une meilleure gestion relative aux exigences qui accompagnent leur pratique professionnelle.

Enfin, elle est également importante car elle représente une contribution monographique dans le domaine de la gestion des ressources humaines, pour la période de 1971 à 1983, ce qui constitue en soi une banque d'informations intéressante.

En plus de souligner l'importance de notre recherche, il faut en préciser les limites pour demeurer conscient de sa valeur. Ainsi, nous nous sommes limité à l'analyse de dix ouvrages en gestion des ressources humaines déterminés par trois professeurs concernés par ce domaine. De même, nous nous sommes limité aux ouvrages couvrant la période des années 1970 à 1983, ceci afin d'avoir un aperçu des nouveaux éléments constitutifs du phénomène de la gestion des ressources humaines.

Enfin, considérant les exigences d'une recherche de niveau maîtrise, nous nous sommes limité à l'atteinte du premier objectif de cette recherche tel que présenté antérieurement. Le deuxième objectif énoncé fera partie du plan de recherche d'une future thèse de doctorat à l'Université Laval.

Dans cette introduction, nous avons tenté d'articuler la nature et le but de cette recherche. Dans le premier chapitre, nous présenterons la méthodologie employée en vue d'atteindre le but de cette recherche. Le deuxième chapitre fera état de l'analyse des ouvrages retenus selon la méthodologie employée, en présentant les éléments constitutifs re-

cueillis chez chacun des auteurs pris séparément. Le troisième chapitre expose la discussion des résultats que nous avons obtenus au cours de cette recherche. Finalement, un sommaire et une conclusion feront le point sur cette recherche.

CHAPITRE I

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre présente la méthodologie privilégiée en vue d'atteindre les objectifs de cette recherche. Dans un premier temps, nous exposons la méthode qui nous a permis le choix et l'échantillonnage des auteurs à étudier. Suivra une brève présentation du cadre de référence théorique retenu servant de guide à l'analyse de chacun de nos auteurs. Finalement, nous terminerons ce chapitre en proposant une forme de présentation des informations ainsi analysées.

1. Choix et échantillonnage des auteurs

Préoccupé par le choix des auteurs à analyser, nous avons identifé à partir d'une révision des écrits, vingt-quatre (24) ouvrages représentant les conceptions de divers théoriciens spécialisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ces ouvrages furent retenus sur la base suivante:

- ouvrages de mérite représentant les tendances et courants principaux en gestion des ressources humaines depuis les quinze dernières années.

Afin d'identifier plus spécifiquement les auteurs ayant une importance relativement plus marquée sur l'évolution du sujet étudié, nous avons soumis cette liste initiale à l'appréciation de trois experts. La méthode permettant l'appréciation consistait, pour les experts, à octroyer une pondération relative à chacun des ouvrages soumis pour fin d'échantillonnage.

Cette pondération s'est effectuée sur la base des critères suivants:

- ouvrage TRES VALIDE pour cette recherche: (3 points)
- ouvrage VALIDE pour cette recherche: (2 points)
- ouvrage PEU VALIDE pour cette recherche: (1 point)

Les ouvrages considérés comme étant inconnus des experts ont reçus la cote «0» et ne furent pas retenus pour cette recherche. De même, chaque expert pouvait suggérer des ouvrages jugés pertinents à cette recherche et effectuer la même cotation que pour les vingt-quatre (24) ouvrages initiaux. Ont été retenus les ouvrages ayant reçu une cotation globale cumulative d'au moins cinq (5) points.

Les personnes choisies pour procéder à l'échantillonnage de nos auteurs ont une expertise dans le domaine de la gestion des ressources humaines, soit à titre de chercheur ou d'enseignant. Ont accepté, les personnes suivantes:

- M. Gérald Jomphe, professeur en Administration scolaire, département d'Education (U.Q.T.R.);
- M. Bruno Fabi, professeur en gestion du personnel, département d'Administration (U.Q.T.R.);

- M. Paul Laurin, doyen des études avancées et de la recherche (U.Q.T.R.).

Selon la technique d'échantillonnage telle que décrite ci-haut, voici présentée la liste des ouvrages retenus pour les fins poursuivies dans cette recherche:

- Bélanger, L. (1983), Gestion des ressources humaines;
- Barnabé, C., (1981), La gestion des ressources en éducation;
- Dubrin, A.J., (1981), Personnal and human ressource management;
- Flippo, B., (1972), Principles of Personnal Management;
- French, W., (1970), The personnal management process;
- Glueck, William F., (1982), Personal a Diagnostic approach;
- Megginson, L., (1981), Personnal and human ressource;
- Novit, M., (1979), Essentials of personnal management;
- Strauss, G., (1977), Managing Human Ressources.
- Robbins, S.P., (1978), Personnal: The management of Human Ressources.

2. Cadre d'analyse des auteurs

Le cadre de référence retenu pour l'analyse du contenu de ces ouvrages consiste en une grille de questionnement développée à partir de sous-systèmes de références identifiés par Jomphe G. et Royer G. dans

leur modèle de Supervision Scolaire. Ces sous systèmes se définissent comme suit:

- Système d'orientation: qui représente les valeurs, les priorités et les objectifs qui transcendent et orientent les actions d'un praticien dans l'exercice de son travail;

- système de mobilisation: qui concerne l'importation, le choix et l'affectation des ressources de toute nature que le praticien privilégie dans l'exercice de son travail;

- système social: qui concerne, les idées, les motivations, les relations, les attitudes et les comportements privilégiés par le praticien dans l'exercice de son travail;

- système gestionnaire: qui a trait aux procédures, politiques, informatiques, règles, méthodes et modèles privilégiés par le praticien dans l'exercice de son travail;

- système performance: qui désigne les normes, les standards, les critères, les procédés d'évaluation privilégiés par le praticien dans l'exercice de son travail.

Pour les fins de notre recherche, nous avons dû adapter ces sous-systèmes afin de nous permettre d'identifier à travers les auteurs, les éléments constitutifs du phénomène de la gestion des ressources humaines.

Voici énumérées la définition de chacune des dimensions de référence retenues:

- Système d'orientation: qui représentera pour nous, les valeurs, les priorités et les objectifs qu'accorde l'auteur à la gestion des ressources humaines;

- système de mobilisation: qui représentera pour nous, l'ensemble des ressources de toutes natures identifié par l'auteur, qui choisies, acquises et utilisées selon les besoins d'une organisation, permettent de satisfaire les exigences des objectifs de la gestion des ressources humaines;

- système social: qui représentera pour nous, l'ensemble des processus humains privilégié par l'auteur tenant compte des objectifs, des priorités et des valeurs accordés à la gestion des ressources humaines;

- système gestionnaire: qui représentera pour nous, les processus rationnels suggérés par l'auteur tenant compte des ressources mobilisées, des objectifs, des priorités et des valeurs accordées à la gestion des ressources humaines;

- système performance: qui représentera pour nous, l'ensemble des indicateurs, critères et procédés d'évaluation proposé par l'auteur tenant compte des processus humains et rationnels, des ressources mobilisées ainsi que des valeurs, priorités et objectifs de la gestion des ressources humaines.

Afin d'offrir une compréhension plus juste du contenu du cadre de référence, nous croyons utile de préciser la signification de ces éléments par la présentation du lexique suivant:

- valeurs: un ensemble de normes, de croyances et de sentiments qui se manifestent dans les agissements des membres d'une organisation (Marcel Laflamme, Diagnostic organisationnel).

- priorités: des guides, des déclarations de principes, offrant un cadre de référence aux activités et décisions administratives (politiques générales) (Marcel Laflamme, idem).

- objectifs: est identifié à une cible vers laquelle convergent les actions à accomplir (M. Laflamme). Ils traduisent les valeurs et la mission de l'organisation.

- ressources de toutes natures: il s'agit de tous les intrants nécessaires au processus de transformation:
  - ressources humaines;
  - ressources physiques, matérielles, technologiques et documentaires;
  - ressources financières.

- processus humains: il s'agit des processus sociaux de fonctionnement tels que: leadership, communication, créativité, qui visent à accroître l'efficacité organisationnelle (Marcel Laflamme, Diagnostic organisationnel).

- processus rationnels: il s'agit des différents mécanismes et outils de gestion qui contribuent à ordonner et favoriser l'efficacité et l'effort humain (idem).

- procédés d'évaluation: il s'agit des différents mécanismes et outils qui permettent d'évaluer les résultats organisationnels. Ces mécanismes permettant une évaluation globale qui se fait d'après les performances fonctionnelles multiples (idem).

- éléments constitutifs: ce sont les éléments qui composent, délimitent et donnent un sens à un phénomène.

Pour nous permettre d'identifier plus spécifiquement les différents éléments composant les dimensions du cadre de référence (système d'orientation, de mobilisation, social, gestionnaire et de performance), nous avons dû formuler un nombre de questions nous permettant une investigation chez chacun des auteurs retenus.

Ces questions nous ont servi d'instrument de recherche pour chacune des dimensions de référence mentionnées plus haut et sont présentées à la figure 1 en page suivante.

Figure 1

Grille de questionnement

Système d'orientation

1. Quelle(s) valeur(s) semble privilégier l'auteur en gestion des ressources humaines?
2. Quelle(s) priorité(s) semble privilégier l'auteur en gestion des ressources humaines?
3. Quel(s) objectif(s) semble privilégier l'auteur en gestion des ressources humaines?

Système de mobilisation

4. Quelle est la nature des ressources (humaines, technologiques, documentaires, matérielles, financières...) considérant les valeurs, priorités et objectifs privilégiés par l'auteur?

Système social

5. Quelle est la nature des processus humains privilégiés considérant les valeurs, les priorités et objectifs déterminés par l'auteur, en gestion des ressources humaines?

Système gestionnaire

6. Quels sont les processus rationnels privilégiés considérant les valeurs, priorités et objectifs déterminés par l'auteur, en gestion des ressources humaines?
7. Quels sont les procédés, techniques, méthodes privilégiés par l'auteur comme support pour chacune des fonctions du cycle rationnel en gestion des ressources humaines?

Système de performance

8. Quels sont les processus, procédés d'évaluation privilégiés en gestion des ressources humaines considérant les valeurs, priorités et objectifs déterminés par l'auteur?

Il est à remarquer que nous avons délibérément séparé les processus et procédés d'évaluation du système de mobilisation en tant que ressources afin d'accorder une importance plus nette au système de performance et, ainsi, permettre une meilleure lecture de l'ensemble du domaine de la gestion des ressources humaines.

3. Présentation des résultats

Conséquemment à l'étape deuxième de notre méthodologie, telle que décrite plus haut, il nous fallait privilégier une technique nous permettant de regrouper l'ensemble des informations révélées par l'analyse des auteurs. La présentation des résultats de notre analyse consistera à identifier chez nos auteurs, pour chacun des sous systèmes de référence, le profil des caractéristiques exprimées par au moins deux auteurs.

De plus, suivra une brève discussion de ces résultats en rapport avec les objectifs de cette recherche.

Dans ce chapitre, nous avons présenté la méthode qui nous a permis le choix et l'échantillonnage des ouvrages retenus, le cadre d'analyse des auteurs nous permettant l'identification des informations à recueillir et la forme de la présentation des résultats.

Le prochain chapitre présentera l'ensemble des éléments d'information recueillis chez chacun des auteurs pris séparément. Ces informations sont regroupées sous chacune des dimensions de références retenues, soit: système d'orientation, système de mobilisation, système social, système gestionnaire et système de performance.

CHAPITRE II

ANALYSE DES AUTEURS

Selon la deuxième étape de notre méthodologie, voici présenté l'ensemble des éléments d'informations identifés chez chacun de nos auteurs. Ces informations furent recueillies selon notre grille de questionnement en ce qui a trait à l'analyse de chacune des dimensions du cadre de référence retenu soit: le système d'orientation, le système de mobilisation, le système social, le système gestionnaire et le système de performance.

AUTEUR N° 1 : Bélanger, Laurent

Système d'orientation

La conception de l'homme sur laquelle repose en partie le système d'orientation de la gestion des ressources humaines, selon Bélanger[1], se présente sous l'appellation «l'homme complexe».

> «Selon le contexte culturel, politique et économique dans lequel la personne évolue, les besoins changent avec le temps et les moyens de les satisfaire deviennent de plus en plus diversifiés, d'où la reconnaissance de l'impact de l'environnement sur le développement de la personne»[2].

Selon l'auteur, deux grands principes reposent sur cette conception:

- considération pour les individus et la production en tenant compte des variables de l'environnement;
- développement d'une vision globale et systémique de l'organisation, de son environnement et des individus et des groupes qui la composent.

De plus, Bélanger[3] mentionne que la fonction ressources humaines doit viser les résultats suivants: du personnel qualifié à la disposition de l'organisation en quantité suffisante pour occuper les postes existants,

---

[1]L. Bélanger, A. Petit, J.L. Bergeron, Gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur, C.P. 965, Chicoutimi, Québec, 1983, p. 11.

[2]Ibid., p. 12.

[3]Ibid., p. 26.

du personnel productif, du personnel relativement stable, des possibilités pour les individus de trouver une satisfaction à leurs attentes et à leurs besoins.

Par la suite, l'auteur énumère certaines politiques en personnel qui varient dans leur contenu selon l'objet traité. Ce sont celles ayant trait aux: «politiques d'emploi, de sélection, de formation, de promotion, d'évaluation, de rémunération, en matière de discipline, d'information et de consultation des employés et une politique de la qualité de vie au travail»[4].

Système de mobilisation

Nous présentons ici, la nature des ressources à mobiliser en considérant les orientations privilégiées par l'auteur. Selon Bélanger[5]:

> «les ressources reliées à la fonction ressources humaines sont; les ressources qui sont actuellement à l'emploi de l'organisation, les ressources qui sont dans l'environnement de l'organisation (marché du travail externe), les spécialistes et les techniciens en gestion des ressources humaines, les ressources financières liées à la fonction ressource humaine, l'information tirée de l'environnement ou générée par le système lui-même, la multitude d'instruments sous forme de modèles de tests et de questionnaires».

De même, l'auteur nous présente quatre types de modèle possible du service des Ressources humaines à la structure organisationnelle. Modèles identifiés par M. Ferland (1962), ce sont: «le service intégré, le ser-

---

[4]Ibid., pp. 64-68.

[5]Ibid., p. 29.

vice étendu, le service scindé et le département des services spécialisés»[6].

Système social

Tenant compte du système d'orientation proposé, nous présentons ici l'ensemble des processus humains privilégiés par l'auteur. Regroupées sous l'appellation «dimension énergétique», voici une liste non exhaustive des activités reliées à la création et au maintien d'un climat organisationnel:

> «apporter avec la participation du personnel concerné les correctifs nécessaires révélés par les résultats d'enquêtes psychosociologiques, reviser ou adopter une philosophie de gestion qui soit compatible avec les nouvelles valeurs de la société et avec les nouvelles attentes des individus et des groupes de travail, procéder à l'établissement de groupe semi-autonomes ou à la modification des horaires de travail, modifier le système de gestion afin d'impliquer davantage les cadres subalternes et leurs collaborateurs dans la réalisation des objectifs de l'organisation»[7].

Selon l'auteur[8], la qualité de vie au travail regroupe les expériences d'humanisation du travail sous deux grandes rubriques, la première étant la restructuration des emplois par l'enrichissement des tâches et/ou l'élargissement de la tâche individuelle; l'autre[9] étant

---

[6]Ibid., p. 47.

[7]Ibid., pp. 28 et 29.

[8]Ibid., p. 261.

[9]Ibid., p. 262.

l'établissement de groupes de travail semi-autogérés où l'aménagement des postes de travail implique la participation à la gestion.

Bélanger[10] mentionne que le mode d'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail s'opérationnalise par la sensibilisation et le diagnostic, le mouvement dans le changement ou la programmation des actions de changement et l'implantation, la stabilisation du changement et la rétroaction.

De plus[11], l'auteur nous présente les phases d'une expérience de qualité de vie au travail, soit l'amorce, la mise en chantier, le diagnostic, la conception et la mise en oeuvre du projet, l'évaluation et la diffusion.

Système gestionnaire

Le premier processus rationnel suggéré par Bélanger[12] est la planification des effectifs dont voici les composantes: les sorties ou les résultats recherchés, les activités inhérentes au processus, les entrées d'un système de planification et le suivi ou les corrections à apporter. De plus[13], l'auteur présente les trois étapes du processus de planification soit: l'analyse des caractéristiques des effectifs existants et la prévision des mouvements de ces effectifs (offre de travail inter-

---

[10] Ibid., pp. 268, 269, 270.

[11] Ibid., pp. 271 à 276.

[12] Ibid., pp. 72-73.

[13] Ibid., p. 75.

ne actuelle et future), le relevé des exigences de l'organisation en fonction du nombre d'individus nécessaires pour accomplir les tâches actuelles et celles qui seront créées, le calcul de l'écart entre la demande et l'offre interne à l'organisation pour connaître les besoins futurs en ressources humaines.

L'acquisition des ressources humaines[14] comprenant le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel représente le deuxième processus suggéré.

Selon Bélanger[15], les étapes préalables à l'acquisition du personnel sont la détermination des besoins réels, la détermination des objectifs visés, l'analyse des postes, l'étude des critères de succès, le choix préliminaire des prédicteurs et le choix des instruments de sélection.

Le recrutement[16] à l'intérieur du processus d'acquisition du personnel peut prendre sa source de candidats à l'interne en utilisant l'affichage, les notes (ou circulaires adressées aux cadres et aux membres de la direction), les annonces dans un journal de l'entreprise destiné aux employés, les autres formes de publicité. Le recrutement s'opérationnalise selon l'approche du système ouvert ou du système fermé. Quant aux sources externes de recrutement, Bélanger[17] mentionne les an-

---

[14] Ibid., p. 83.

[15] Ibid., pp. 88-95.

[16] Ibid., p. 98.

[17] Ibid., pp. 100 à 104.

ciens employés, les candidatures non sollicitées, les annonces, les institutions de formation, les agences privées de placement, les agences gouvernementales de placement et les autres sources et méthodes de recrutement.

En ce qui concerne le processus de sélection[18], l'auteur nous en présente les étapes typiques qui sont: l'analyse du curriculum vitae et/ou du formulaire d'offre de service, l'entrevue préliminaire, les tests, la deuxième entrevue et la vérification des références, la visite médicale et la vérification concernant la santé, l'entrevue finale et la décision d'embauche. De même[19], pour la sélection tous les instruments utilisés doivent idéalement être valides, fidèles et utiles.

Les principales catégories de tests[20] sont les tests de personnalité, les tests d'intérêts, les tests d'aptitudes intellectuelles ou mécaniques ou psychomotrices, les tests de connaissances, les tests de performance ou de mise en situation et les centres d'évaluation du potentiel administratif.

En ce qui concerne l'accueil des nouveaux employés[21], l'auteur suggère des visites guidées, des activités de socialisation, des rencontres de discussion... et dans certains cas une brochure sur l'entreprise remise à l'employé.

---

[18] Ibid., p. 108.

[19] Ibid., p. 109.

[20] Ibid., pp. 117 à 121.

[21] Ibid., p. 133.

La formation et le développement[22] sont les prochains processus rationnels présentés par Bélanger. Selon celui-ci, voici les agents responsables de la formation: l'état, les syndicats et les associations professionnelles, les institutions de formation, les firmes de consultants, l'employé lui-même, les dirigeants de l'entreprise, les conseillers et agents de formation. De plus, Bélanger[23] présente les quatre étapes des processus de formation et de développement du personnel: il s'agit du diagnostic des besoins, de la formulation du plan des interventions projetées (qui est accompagné généralement d'une liste des priorités en vue de l'approbation budgétaire), du choix et de l'application des méthodes et des techniques, et l'évaluation des résultats obtenus.

Comme autre processus rationnel, l'auteur nous présente le processus de l'évaluation du rendement[24]. Les méthodes d'évaluation proposées sont les échelles de notation, le classement par rang, la comparaison avec les pairs, la distribution imposée, l'évaluation ouverte, les incidents critiques, les listes de comportement, les échelles basées sur les comportements, et la direction par objectifs. Ce processus d'évaluation[25] comprend généralement deux étapes: l'observation de la situation existante et la comparaison de la situation réelle avec la situation

---

[22] Ibid., pp. 144 à 147.

[23] Ibid., pp. 155 à 168.

[24] Ibid., pp. 182 à 187.

[25] Ibid., p. 171.

désirée. Bélanger[26] mentionne qu'un bon système d'évaluation devrait posséder comme caractéristiques, la validité, la fidélité, la sensibilité (capacité de différencier plusieurs degrés de rendement), la suffisance (capacité de mesurer tous les aspects importants du rendement) et la non-contamination (ne pouvant être affecté par des éléments ou facteurs étranger au rendement). Selon l'auteur[27], les conditions d'une bonne évaluation sont pour les évaluateurs d'avoir la volonté et la capacité d'évaluer correctement. Pour le système d'évaluation, contenir des critères d'évaluation appropriés, des mesures adéquates de ces critères et des normes de rendements claires et réalistes.

La gestion de la rémunération[28] proposée par l'auteur comprend les principales composantes suivantes: la rémunération directe et la rémunération indirecte ou sous une autre classification; le salaire de base, la rémunération compensatoire, les stimulants, les avantages sociaux et les services (gratifications). De plus[29], le système de rémunération devrait être simple, faire l'unanimité, correspondre à la capacité de payer de l'entreprise, être stimulant pour les employés, être ajustable face aux changements et permettent une répartition de la masse salariale perçue par tous comme suffisante, juste et équitable.

---

[26]Ibid., p. 175.

[27]Ibid., p. 177.

[28]Ibid., p. 203.

[29]Ibid., p. 207.

Les différents modes[30] de détermination des salaires de base s'opérationnalisent par des pratiques informelles ou plus généralement par des pratiques formelles. Le premier mode est l'évaluation des postes par le rangement, la classification, la comparaison par facteurs, la méthode des points et l'utilisation de l'ordinateur. Le deuxième mode de détermination des salaires est l'enquête sur la rémunération, le troisième la mise au point d'une structure salariale et comme quatrième mode la détermination des salaires individuels.

Comme autre processus rationnel, Bélanger propose la gestion des relations de travail. Voici, selon l'auteur[31], les intrants d'un système de relations du travail: l'information initiale dont disposent les acteurs, les idéologies des acteurs, les perceptions, les attitudes, les intérêts à court et à moyen termes des acteurs, les stratégies initiales (lignes de conduite) et le pouvoir dont disposent les acteurs. Comme processus de conversion[32], on trouve l'ensemble des activités ou des transactions qui caractérisent soit la détermination des conditions de travail pour l'un ou l'autre acteur, soit la détermination conjointe des conditions de travail et des règles de procédures encadrant l'administration de ces conditions de travail par voie de négociation collective ou par la présence de comités conjoints.

---

[30] Ibid., pp. 214, 215 à 225.

[31] Ibid., p. 244.

[32] Ibid., pp. 244-245.

Comme extrants[33] de ces transactions, nous retrouvons l'ensemble de la réglementation, des coutumes, et des pratiques qui constituent les conditions de travail à instaurer et à maintenir, lesquelles forment le contenu d'une convention collective, d'un protocole d'entente ou d'un décret.

Les composantes[34] de la négociation collective sont: la préparation des négociations par l'établissement des structures de négociation et la cueillette de l'information interne et externe, le déroulement des négociations incluant les rites d'ouverture et les explications et les contre-propositions et la phase critique et le dénouement ou la signature d'un accord, l'administration de la convention collective par le partage des responsabilités et la formation des supérieurs hiérarchiques et la résolution des problèmes inhérents à l'application de la convention, enfin la procédure de règlement de griefs.

L'administration de la discipline comme processus rationnel présente pour l'auteur un ensemble de mesures définies au préalable qui viennent assurer le respect des directives, des ordres ou des règlements qui régissent les intéractions et les comportements au sein d'une organisation de travail[35]. La discipline[36] vise à corriger certains écarts entre des comportements attendus ou exigés de la part des individus et des gestes posés, tout en ayant un caractère constructif et progressif.

---

[33] Ibid., p. 245.

[34] Ibid., pp. 247 à 256.

[35] Ibid., p. 341.

[36] Ibid., pp. 341-342.

Les composantes[37] d'un modèle d'une procédure disciplinaire sont: l'établissement des faits, la détermination des motifs ayant poussé l'employé à agir, la vérification du dossier personnel de l'employé, les circonstances entourant l'infraction, le choix de la sanction et la rédaction du rapport. L'auteur[38] présente deux types de motifs, les non disciplinaires comme une incapacité physique ou mentale, temporaire ou permanente et une certaine incompétence au plan de l'exécution du travail. Les motifs[39] disciplinaires sont: la négligence dans l'exécution du travail, les absences fréquentes et non justifiées ou les absences sans en prévenir l'employeur, l'insubordination, les menaces et l'agression à l'endroit d'un supérieur et le vol.

De même[40], l'auteur présente les sanctions disciplinaires par ordre de sévérité: l'avertissement verbal, l'avertissement par écrit, la rétrogradation, la suspension et le congédiement.

Système de performance

Le système de performance représente les méthodes, processus, techniques pouvant permettre d'évaluer l'efficience de la gestion des ressources humaines.

---

[37] Ibid., p. 343.

[38] Ibid., p. 345.

[39] Ibid., pp. 345-346.

[40] Ibid., p. 347.

L'auteur nous présente le contrôle de la gestion des ressources humaines comme processus du système de performance. Pour Bélanger[41], le contrôle de la gestion des ressources humaines est un processus qui consiste à identifier et à mesurer les écarts entre les réalisations ou résultats annoncés au début d'une période donnée (exercice financier) et les réalisations concrètes à la fin de cette période dans le but d'apporter des corrections sur le plan des objectifs, des programmes d'actions et de l'affectation des ressources.

Les diverses approches[42] d'implantation et de maintien d'un système de contrôle sont: l'approche pifomètre, l'approche «statistique d'effectif» consistant à recueillir des données sur l'état des effectifs - leur degré de stabilité - les coûts directs et indirects inhérents au maintien et au développement des effectifs; l'approche «liste de contrôle» recueillant l'information et jugeant des activités reliées à l'acquisition - la conservation et le développement des ressources humaines; l'approche bilan social utilisant les indicateurs techniques orientés vers des exigences de gestion ou des indicateurs reliés à l'évaluation du climat social de l'entreprise; l'approche «comptabilité sociale» utilisant la méthode de coûts de recrutement - d'embauche - de familiarisation - de formation et de développement; l'approche centrée sur l'évaluation des résultats.

---

[41] Ibid., p. 354.

[42] Ibid., p. 356.

AUTEUR N° 2 : Barnabé, Clermont

Système d'orientation

Les croyances sur lesquelles repose en partie le système d'orientation de la gestion du personnel, selon Barnabé[1], sont que les ressources humaines constituent l'élément le plus important de toute l'organisation et que le capital humain représente un ingrédient essentiel. En ce sens, l'auteur affirme que la gestion moderne du personnel doit reposer sur une philosophie soutenant que «la plupart des employés possèdent une volonté de se développer, de croître et qu'ils désirent ou sont capables de contribuer au maximum à la réalisation des objectifs organisationnels»[2].

De cette philosophie, l'auteur traduit certains principes pour guider l'action tels que «les employés ne sont pas des commodités, doivent se sentir valorisés, ont droit à un traitement égal, à l'information, à une solution rapide à leurs problèmes et doivent gagner leurs récompenses»[3]. Barnabé[4] propose les objectifs généraux de Van Zwoll (1964, p. 4) en accord avec ses principes suggérant qu'il faille s'assu-

---

[1]Clermont Barnabé, La gestion des ressources humaines en Education, Montréal, Les Editions Agences d'Arc, C. 1981, p. 4.

[2]Ibid., pp. 12-12.

[3]Ibid., p. 13.

[4]Ibid., p. 12.

rer que toutes les personnes possèdent les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches, manifestent la volonté d'utiliser leurs habiletés d'une façon optimale et qu'ils aient les conditions de travail indispensables à l'exercice et au développement de leur compétence.

Comme objectifs plus spécifiques de la gestion des ressources humaines, l'auteur suggère «d'acquérir du personnel compétent à tous les niveaux de l'organisation, de conserver le personnel compétent à tous les niveaux, de développer du personnel compétent, de maintenir des services du personnel qui soient de qualité, de résoudre les problèmes et de viser à innover»[5]. Afin de réaliser ces objectifs, Barnabé[6] mentionne que l'on peut parler du nouveau gestionnaire du personnel comme ayant une approche scientifiquement humaine et «systémique»[7].

Système de mobilisation

Le système d'orientation représentant les croyances, la philosophie, les principes et les objectifs privilégiés par l'auteur, doit guider le choix de l'organisation des ressources. L'ensemble de ces ressources de toutes natures choisies, acquises et affectées en gestion du personnel, représentent le système de mobilisation suggéré par l'auteur.

---

[5] Ibid., pp. 75-76.

[6] Ibid., p. 45.

[7] Ibid., p. 65.

Pour Barnabé[8], le système gestion du personnel nécessite des intrants définis par les objectifs de l'organisation, les tâches à exécuter, les pressions et décisions des autres systèmes de management. L'auteur, en accord avec Fombonne (1972, p. 86), mentionne que «la structure de la fonction «personnel» doit être organisée selon les finalités reconnues à la fonction, la structure générale de l'organisation, sa taille, sa composition socio-professionnelle, sa philosophie de la gestion et son style de direction»[9].

De même, l'auteur, sans privilégier aucun modèle d'organisation, nous présente quatre modèles identifiés par McFarland (1962). En l'occurrence, «le modèle intégré, le modèle expansible, le modèle séparé et le modèle de coordination de conseil»[10].

Selon Barnabé, «les services du personnel utiliseront plus que jamais l'informatique qui représente en fait une nouvelle ressource»[11]. L'auteur affirme que «la structure de la fonction «personnel» sera donc personnelle à une organisation»[12].

---

[8] Ibid., p. 71.

[9] Ibid., p. 78.

[10] Ibid., pp. 78 à 81.

[11] Ibid., p. 327.

[12] Ibid., p. 78.

Système social

En se référant toujours au système d'orientation qui permet de guider la mobilisation des ressources de toute nature, nous identifions chez l'auteur l'ensemble des processus humains nécessaires à la gestion des ressources humaines.

Selon Barnabé[13], la motivation et la satisfaction sont devenues avec le temps une préoccupation majeure de tous les gestionnaires aussi bien que celle des théoriciens des organisations.

L'auteur nous propose quelques remèdes au manque de motivation, de satisfaction et de rendement. Comme premier processus, Barnabé[14] mentionne que la direction par objectifs présentée par French (1978, p. 121). Celle-ci se caractérise par un accord périodique entre un supérieur et un subordonné sur les objectifs du subordonné pour une période donnée, suivie d'une revue périodique de l'accomplissement de ces objectifs par le subordonné. Par contre, suite à de nombreuses critiques de ce processus, l'auteur affirme que: «somme toute, la direction par objectifs n'a pas tellement contribué à rendre le travail plus valorisé et plus motivant»[15].

Comme deuxième processus, l'auteur propose l'élargissement des tâches présenté par McFarland, (1968, p. 500). «Ce processus a pour objectif d'augmenter la variété des tâches accomplies par un employé afin

---

[13]Ibid., p. 283.

[14]Ibid., p. 294.

[15]Ibid., p. 294.

d'enrayer la monotonie et d'utiliser pleinement son potentiel et ses capacités»[16]. Selon Barnabé[17], à l'horizontal, l'élargissement des tâches prend la forme d'une grande variété de tâches, d'une augmentation du nombre de tâches ou la rotation des emplois. A la verticale, il prend la forme de plus de planification, de contrôle et une plus grande participation à des équipes de travail. L'auteur souligne également que «la combinaison de certains éléments de l'élargissement vertical et horizontal des tâches est également possible»[18].

L'enrichissement des tâches selon (Herzberg, 1966) est le troisième processus privilégié par l'auteur. «Ce processus implique la modification du contenu des emplois de façon à accroître la responsabilité et l'autonomie des employés, la variété des tâches et les occasions pour les employés de réalisation de soi et la reconnaissance au travail»[19]. Ce processus s'opérationnalise en respectant les grandes étapes suivantes: «choisir les emplois qui méritent un enrichissement, avoir la conviction de changer ces emplois, par les «brainstorms» retenir les idées pouvant enrichir les tâches, examiner les idées et éliminer les facteurs non-motivationnels, éliminer les généralités, éliminer les suggestions qui rechargeraient horizontalement le travail, inviter les employés concernés, mener une expérience de contrôle, s'attendre à une baisse de

---

[16]Ibid., p. 294.

[17]Ibid., p. 294.

[18]Ibid., p. 294.

[19]Ibid., p. 295.

rendement au début et s'attendre à ce que les dirigeants de premier niveau manifestent de l'anxiété et de l'hostilité envers ce changement»[20].

Système gestionnaire

Suite au système social, nous identifierons les processus rationnels suggérés par l'auteur afin de les regrouper comme représentant le système gestionnaire, lesquels processus tiennent compte des ressources mobilisées, des objectifs, des principes et des valeurs accordées à la gestion du personnel.

Le premier processus rationnel suggéré par l'auteur est la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Elle consiste à «prévoir la main-d'oeuvre en cherchant à connaître les exigences futures en main-d'oeuvre pour atteindre certains objectifs et programmer des stratégies particulières pour satisfaire la prévision de main-d'oeuvre»[21]. La détermination des objectifs, la prévision des ressources humaines, l'inventaire des ressources humaines selon le mode analytique ou synthétique aux niveaux des connaissances quantitatives et qualitatives, le choix des programmes, l'implantation et l'évaluation de la G.P.R.H. représentent les étapes de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, selon Barnabé[22].

---

[20] Ibid., p. 296.

[21] Ibid., p. 97.

[22] Ibid., p. 98.

Le recrutement représente le deuxième processus rationnel suggéré par l'auteur et comprend cinq étapes. La première étape concerne «l'élaboration d'une politique d'emploi contenant l'intention de l'organisme, les procédures d'implantation et l'autorité chargée d'implanter la politique»[23]. La deuxième étape consiste à l'élaboration d'un programme de recrutement composé de plusieurs éléments tels: que «le développement des formules d'application, la décision concernant le personnel à qui les candidatures doivent parvenir, les arrangements à prendre pour suivre chaque candidat tout au long des processus, l'élaboration d'un échéancier des activités, la prévision des façons efficaces de prise en charge de toute correspondance avec le candidat, l'identification de la personne avec qui les candidats doivent communiquer et la prévision du contrôle des activités»[24].

Selon Barnabé[25], l'analyse de l'emploi représente la troisième étape du processus de recrutement. Elle concerne la description de l'emploi contenant les renseignements d'identification, un résumé des attributions ou fonctions et les attributions accompagnées ou pas des tâches relatives à chaque attributions. Elle concerne aussi la spécification des emplois indiquant les connaissances générales ou techniques, les habiletés conceptuelles humaines ou techniques nécessaires et les attitudes désirables que l'employé doit posséder. Enfin, l'analyse de l'emploi doit présenter la classification des emplois selon trois catégo-

---

[23] Ibid., p. 111.

[24] Ibid., pp. 111-112.

[25] Ibid., p. 114.

ries: les emplois administratifs, les emplois d'enseignement et les emplois de soutien.

«La quatrième étape de recrutement consiste en la recherche de candidats selon deux sources de recrutement, interne et externe»[26]. Selon l'auteur, «cette recherche peut utiliser les diverses techniques de recrutement suivantes: un programme de référence par les employés, la mobilisation des cadres, l'emploi d'anciens employés, le recrutement dans des institutions, l'annonce d'emploi et documents publicitaires, les associations professionnelles, les agences de placement, l'appel à une firme extérieure et les candidats volontaires»[27].

Selon l'auteur, «le contrôle du recrutement représente la dernière étape du processus de recrutement et concerne le contrôle du processus, le contrôle des coûts et le contrôle des techniques de recrutement»[28].

Le troisième processus rationnel présenté par l'auteur est la sélection. Celle-ci devant «recueillir toute l'information nécessaire afin de prédire le succès ou l'insuccès des candidats en présence»[29]. Pour Barnabé[30], il y a deux types de critères, les critères de sélection et les critères de succès, qui forment, selon Thorndique (1949), le critère ultime de sélection.

---

[26] Ibid., p. 117.

[27] Ibid., pp. 117-120.

[28] Ibid., p. 121.

[29] Ibid., p. 127.

[30] Ibid., p. 129.

L'auteur présente sept techniques disponibles pour la sélection. Ce sont: «la formule d'application, les examens psychotechniques, les entrevues de groupe ou individuel menées par une ou plusieurs personnes et de type oral et structuré ou non-structuré et de stress ou de performance stress, l'examen médical, les décisions d'emploi selon la stratégie de décision clinique et/ou de décision statistique et les centres d'évaluation du potentiel»[31]. Barnabé[32] présente le choix des candidats, l'analyse de l'emploi, le choix des techniques d'évaluation, le choix et la préparation des évaluateurs, l'observation des candidats et le compte-rendu aux candidats comme étant les étapes de la méthode du centre d'évaluation.

L'auteur souligne «l'importance de l'évaluation des processus de sélection et ceci de façon périodique en utilisant comme moyen d'évaluation la validation du processus»[33]. Barnabé mentionne que le critère ultime de cette analyse intensive consiste à déterminer jusqu'à quel point une organisation réussit à attirer et à retenir un personnel compétent et efficace. Selon l'auteur, la méthode comparative, la méthode pharmaceutique et la méthode de recherche représente des outils pouvant permettre d'évaluer les procédures de sélection»[34].

---

[31] Ibid., pp. 130-147.

[32] Ibid., pp. 147-150.

[33] Ibid., p. 153.

[34] Ibid., p. 154.

L'orientation du personnel représente le quatrième processus rationnel suggéré par l'auteur. Barnabé[35] souligne que cette orientation consiste en un effort systématique d'une organisation en vue de minimiser les problèmes auxquels le nouvel employé est susceptible d'être confronté afin de lui permettre de contribuer au maximum à son travail tout en y trouvant une satisfaction personnelle.

Tel que suggéré par Castetter (1978, p. 208), l'auteur nous propose des objectifs pouvant sous-tendre le programme d'orientation. Ce sont: «l'information, la satisfaction des besoins, la comptabilité au poste, l'assistance, le support, le développement, l'acceptation, l'assimilation, l'ajustement, l'orientation, la rétention, la sécurité et la continuité»[36].

Selon l'auteur[37], le processus d'orientation doit impliquer plusieurs personnes, peut durer une demi-journée ou une journée et les nouveaux employés peuvent remplir un questionnaire d'évaluation de la session d'orientation.

Le cinquième processus rationnel proposé par l'auteur est l'évaluation des ressources humaines. Il s'agit de «ce processus par lequel on arrive à des jugements sur la performance passée et présente et sur le potentiel futur d'un subordonné en regard avec l'environnement de son

---

[35] Ibid., p. 156.

[36] Ibid., pp. 156-158.

[37] Ibid., p. 171.

travail tel que défini par Castetter (1976, p. 231) et proposé par l'auteur»[37].

Selon Barnabé[38], l'évaluation moderne du personnel est sous-tendue par un changement fondamental de philosophie du comportement administratif reposant sur une nouvelle conception de l'homme, du pouvoir et des valeurs organisationnelles. Pour l'auteur, «ce modèle d'évaluation propose une plus grande intégration des besoins individuels avec les buts de l'organisation, l'emphase placé sur le développement personnel pris en charge autant par l'individu que par l'organisation»[39].

L'évaluation moderne du personnel peut s'opérationnaliser par la méthode d'évaluation par objectifs et par la méthode de la planification et la revision du travail. Selon l'auteur, «l'évaluation par objectifs comprend les étapes suivantes: détermination des objectifs à poursuivre, révision du progrès, corrections et début d'un nouveau cycle»[40].

La méthode de planification et de révision du travail débute par une étude précise de l'analyse de l'emploi du subordonné, un choix d'objectifs par le subordonné, une rencontre entre supérieur et subordonné pour établir le plan de travail, et la révision du progrès en discutant des problèmes et des solutions pour négocier un nouveau plan de travail, selon Barnabé[41]. De même, selon l'auteur, «il faut structurer un pro-

---

[38] Ibid., p. 186.

[39] Ibid., p. 186.

[40] Ibid., p. 188.

[41] Ibid., p. 193.

gramme d'évaluation en considérant que la planification tiendra compte des objectifs généraux et spécifiques de l'organisation et des unités administratives, des politiques d'évaluation, de l'analyse des emplois, d'une période d'information, d'une période d'essai et prévoir l'implication du syndicat dès le début de la planification»[42].

Selon l'auteur, «le programme d'évaluation devrait comprendre les éléments suivants: les buts et objectifs du programme, l'identification des personnes impliquées, le choix du rendement de qui sera évalué, le choix d'un système différentiel d'évaluation selon la catégorie de personnel, le choix de la forme d'évaluation, le choix de la méthodologie, la fréquence des évaluations, le choix des formateurs et moyens de formation pour les évaluateurs et l'identification du lien entre le programme d'évaluation et les autres processus de gestion du personnel»[43].

Barnabé[44] mentionne que le contrôle du programme d'évaluation consiste à faire un retour au plan de départ, vérifier les résultats obtenus en les comparant aux résultats désirés et de corriger toute déviation.

Le développement représente le sixième processus rationnel suggéré par l'auteur. «Qu'il s'agisse de former ou de perfectionner un enseignant, un cadre ou un employé de services, il y a accroissement et pos-

---

[42] Ibid., pp. 200-201.

[43] Ibid., p. 198.

[44] Ibid., p. 201.

siblement changement chez ces personnes, donc développement personnel et organisationnel»[45].

Selon Barnabé[46], au point de départ, il faut établir les objectifs et les politiques du développement, identifier les agents de développement: l'employé, l'organisation, le ministère de l'éducation, les organismes scolaires, les associations professionnelles et syndicats, les universités, les firmes spécialisées. L'auteur nous propose les étapes du développement suivantes: «l'analyse des besoins est la première étape et peut utiliser le questionnaire, l'analyse des emplois, les centres d'évaluation, l'évaluation et la gestion prévisionnelle»[47]. «La programmation du développement, comme deuxième étape, comprenant les plans et programmes de développement, les contenus, les procédés (coaching, rotation des postes, les études de cas, la corbeille d'entrée, les jeux d'entreprises et les procédés à l'extérieur de l'organisation)»[48].

De plus, Barnabé[49] mentionne qu'à la troisième étape du développement, soit la réalisation, il faut tenir compte de la motivation des participants, du choix du temps et des lieux de développement, du choix des formateurs et du retour au poste. «La quatrième étape du développement, soit l'évaluation du développement, consiste à établir les standards de rendement sous forme coûts, quantité, qualité pour chaque élé-

---

[45] Ibid., p. 216.

[46] Ibid., pp. 216-219.

[47] Ibid., pp. 220-222.

[48] Ibid., pp. 222-229.

[49] Ibid., pp. 229-234.

ments des programmes de développement. Développer des moyens pour mesurer le rendement de ces programmes afin d'analyser les déviations et les alternatives de corrections. Finalement, apporter les correctifs afin de réaliser les programmes de développement selon Barnabé»[50].

Afin d'évaluer la qualité du développement de ressources humaines, l'auteur propose «d'identifier les informations nécessaires à l'évaluation, de choisir qui fournit l'information, quand recueillir l'information et comment recueillir l'information»[51].

La gestion des relations de travail représente le septième processus rationnel identifié par l'auteur. Barnabé[52] utilise la définition de Bélanger (1978, p. 193) expliquant que les relations de travail comprennent l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui s'établissent et se développent entre la direction et ses différentes catégories de personnels...

L'auteur nous présente les principales étapes des relations de travail identifiées par Bélanger (1978, p. 198). Il s'agit «de l'accréditation, de la négociation, en cas de différent il y a grève ou lock-out ou conciliation par arbitrage ou sentence, la convention collective, les réglements de griefs et la fin de la convention collective»[53].

---

[50] Ibid., p. 234.

[51] Ibid., pp. 234-237.

[52] Ibid., p. 243.

[53] Ibid., p. 249.

Barnabé[54], à l'instar de Mc Farland (1968, p. 556), propose la négociation, l'administration, et l'application des ententes comme étant les parties d'une négociation collective.

Selon l'auteur[55], la négociation peut reposer sur la théorie de Walton et Mckersie (1965) qui comprend les systèmes de comportements suivants: la négociation distributive, la négociation intégrative, la structure des attitudes et la négociation intra-organisationnelle ou sur la théorie de Vantine (1972). On peut[56] utiliser le modèle de Gibson (1967), ou le modèle de Selekman (1949) qui propose les attitudes suivantes: le conflit, le contenu-agression, l'accomodation, la coopération, la cohésion, le marché, l'idéologie, le pouvoir et l'escroquerie.

Barnabé[57] affirme que le processus de négociation collective doit tenir compte de l'étendue de la matière négociable, doit viser à préparer la négociation par une cueillette d'informations et un échange d'informations avec la partie syndicale, et comporte le déroulement de la négociation en utilisant stratégies et tactiques.

De plus[58], l'auteur mentionne que, d'une part, l'administration de la convention collective concerne la mise en application de la nouvelle convention et son interprétation, et, d'autre part, que, lors de désac-

---

[54] Ibid., p. 259.

[55] Ibid., pp. 261-263.

[56] Ibid., pp. 264-268.

[57] Ibid., pp. 268-274.

[58] Ibid., pp. 274-275.

cords sur l'application ou l'interprétation d'une disposition, il peut y avoir entente à l'amiable, rédaction d'une nouvelle clause ou règlement de griefs.

Un autre processus rationnel identifié chez l'auteur est le processus de rémunération.

Voici selon Barnabé[59], les éléments essentiels du processus de rémunération: une politique de rémunération couvrant le niveau général de rémunération selon les salaires et les bénéfices marginaux, une structure de salaires, et les modes de rémunération.

La détermination[60] des salaires peut s'effectuer par les enquêtes de salaire ou l'évaluation des emplois. Et l'évaluation de l'emploi repose sur les facteurs de rémunération et peut utiliser les méthodes non-analytiques ou non-quantitatives comme la méthode de rangement ou de classification, ou les méthodes analytiques ou quantitatives comme la méthode des points ou la méthode de comparaison des facteurs.

Système de performance

Le système de performance représente les méthodes, processus, techniques pouvant permettre d'évaluer l'efficience de la gestion des ressources humaines.

---

[59] Ibid., p. 251.

[60] Ibid., pp. 252-256.

Selon l'auteur[61], une administration doit établir des contrôles sur la gestion des ressources humaines. Barnabé[62] nous propose, comme modes d'évaluation, des rapports quantitatifs basés sur des types d'informations similaires tels que des informations sur l'embauche, les salaires, le roulement du personnel, et les relations de travail.

On peut[63] présenter des statistiques sur le nombre de réponses reçues aux annonces publiées, sur le nombre de candidats sélectionnés comparé au nombre reçus, sur les salaires moyens payés par classification d'emplois, sur le nombre d'employés ayant quitté, sur le nombre de griefs reçus et solutionnés, et en incluant les coûts d'opération inhérents à chaque information.

De plus, Barnabé[64] mentionne la comptabilité des ressources humaines développée par Hermanson (1964) qui propose que les ressources humaines devraient être valorisées au même titre que les autres investissements et qu'elles devraient être incluses dans le bilan de l'organisation.

---

[61] Ibid., p. 87.

[62] Ibid., p. 87.

[63] Ibid., p. 87.

[64] Ibid., pp. 87-88.

AUTEUR N° 3 : Dubrin, A.J.

Système d'orientation

La gestion[1] du personnel et des ressources humaines est cette fonction organisationnelle qui fournit les concepts, méthodes, techniques spécialisées et un jugement professionnel à propos de l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines.

Selon Dubrin[2], la gestion du personnel et des ressources humaines représente un champ d'activités propre mais rejoignant aussi les champs suivants: la pratique de la gestion et de la supervision, le behaviorisme organisationnel et les relations humaines, la psychologie en personnel et les théories organisationnelles.

L'auteur[3] mentionne que les rôles de la gestion du personnel sont de conseiller, d'offrir des services, d'élaborer des politiques, d'établir des contrôles et de diriger des recherches.

Les principes[4] sur lesquels repose la conception de la gestion des ressources humaines[5] sont, que durant les dernières décennies, il y a eu

---

[1]A.J. Dubrin, Personnal and the human ressource management, p. 4.

[2]Ibid., pp. 4 à 6.

[3]Ibid., pp. 6 à 10.

[4]Ibid., pp. 14 à 16.

[5]P.H.R.M., personal and human ressources management.

un accroissement de la proportion de gens travaillant avec des idées, que l'éthique professionnelle disparaît et que la conception du travail change, que la non-supervision est préférable à la supervision, qu'il y a une amélioration des chances pour tous au travail et aux carrières, que l'inflation persistante oblige les organisations à chercher à améliorer la productivité des employés et que les interventions de plus en plus poussées des Gouvernements au niveau de la gestion des ressources humaines nécessitent que les organisations s'assurent l'expertise de gens au niveau de l'interprétation et de l'administration des lois concernant les conditions des travailleurs.

Voici, selon l'auteur[6], les six développements différents qui ont transformés la gestion des ressources humaines. Ce sont: le déplacement des fonctions du personnel vers des spécialités, le mouvement de la gestion scientifique, le développement de la psychologie en personnel, les relations humaines et la psychologie organisationnelle, l'émergence de la négociation collective et l'accroissement du nombre de syndicats et les législations sociales des années 60 et 70 touchant à la fonction personnel.

Système de mobilisation

Nous présentons ici, les ressources à mobiliser et l'organisation de la fonction de la gestion des ressources humaines, suite aux grandes orientations privilégiées par l'auteur.

---

[6]A.J. Dubrin, op. cit., pp. 17-20.

Dubrin[7] nous propose un organigramme pour les grandes entreprises dans lequel nous retrouvons à la tête le vice-président des ressources humaines, le directeur des relations de travail en «staff», le directeur au recrutement des techniciens et des professionnels, le directeur des salaires, le directeur de la formation, le directeur du développement de la gestion et de l'organisation ayant sous sa responsabilité un chercheur en gestion du personnel et un planificateur des ressources humaines, un directeur des divisions personnels ayant autorité sur le responsable du système de suggestions et sur les responsables du personnel pour chaques divisions et à la maison-mère, le directeur du programme de sécurité et de santé, et le directeur du contrôle de l'équité des opportunités.

De plus[8], l'auteur mentionne que dans chaque division il y a une plus petite unité responsable du personnel qui devrait mobiliser un gestionnaire en personnel, un spécialiste des salaires, un gestionnaire de la sécurité et un gestionnaire de l'emploi.

Enfin, Dubrin[9] affirme que pour améliorer la coordination du travail et la motivation des employés, l'on peut utiliser la structure par projet ou la matrice organisationnelle. La gestion par projet peut organiser les groupes par force de travail, par la gestion de produits et la gestion de programmes.

---

[7] Ibid., p. 21.

[8] Ibid., p. 22.

[9] Ibid., p. 497.

Système social

Suite à l'organisation de la fonction de la gestion des ressources humaines, nous présentons les processus humains privilégiés par l'auteur.

Dubrin[10] souligne que la satisfaction au travail est un état émotionnel émergent lorsque le travail d'une personne semble offrir les valeurs justement privilégiées chez cette personne. L'auteur[11] présente aussi les facteurs contribuant à la satisfaction au travail comme étant: un travail mental offrant un défi, du travail intéressant, du travail nécessitant de l'effort physique raisonnable, des exigences de performance équitables - permettant la rétroaction - ajuster aux besoins personnels, des conditions de travail adéquates, un climat de travail permettant la reconnaissance et des collègues de travail coopératifs et secourables.

Les stratégies[12] pour élever le taux de satisfaction au travail sont: modifier les standards par l'enrichissement du travail, transférer les employés insatisfaits, modifier la perception des employés insatisfaits et mettre de l'avant des programmes de satisfaction au travail déjà avant l'apparition d'insatisfaction. L'évaluation[13] de la satisfac-

---

[10] Ibid., pp. 221 et 222.

[11] Ibid., pp. 224 à 226.

[12] Ibid., pp. 232 à 234.

[13] Ibid., pp. 227 à 229.

tion au travail peut se mesurer par l'utilisation de questionnaires et d'interviews pour des groupes pilotes.

L'auteur nous présente comme deuxième processus humain un système de motivation. Le programme[14] de renforcement positif de la motivation comprend six étapes: établir les standards de performance, choisir avec l'employé et son syndicat les renforcements ou les récompenses, évaluer la performance et établir des objectifs plus élevés, permettre à l'employé de mesurer ses performances, distribuer les récompenses et évaluer les résultats du programme.

De plus[15], le système de motivation doit considérer les composantes suivantes: choisir la récompense appropriée, ne pas récompenser de la même façon tous les employés, identifier des objectifs de renforcement pour re-stimuler, établir une cédule de récompenses intermittentes, récompenser le plus tôt après l'effort, informer les employés de ce qu'ils doivent faire pour recevoir du renforcement, indiquer ce qui est mal fait par les employés, faire correspondre la récompense à l'effort et changer les récompenses à chaque fois.

Une autre stratégie[16] pouvant améliorer la motivation et la productivité est le changement de l'horaire de travail en compressant la semaine de travail ou en offrant l'horaire flexible. De plus[17], une au-

---

[14]Ibid., pp. 244-245.

[15]Ibid., pp. 246 à 248.

[16]Ibid., pp. 253 à 255.

[17]Ibid., pp. 250-251.

tre façon d'améliorer la motivation est l'enrichissement des tâches selon les habiletés, les tâches identifiées, des tâches intéressantes, l'autonomie et la rétroaction.

Un autre processus humain privilégié par l'auteur concerne la qualité de vie au travail et la participation des employés. Il y a sept facteurs[18] pouvant affecter la qualité de vie au travail et la productivité. Ce sont: le salaire, les bénéfices marginaux des employés, la sécurité d'emploi, des cédules de travail alternatif, des programmes concernant le stress, la participation des employés et l'établissement d'une démocratie «employé-employeur».

Les éléments[19] importants d'un programme de qualité de vie au travail sont l'état «d'esprit» de l'organisation, de nouvelles structures organisationnelles ainsi que l'éducation des employés afin d'atteindre la sécurité, l'équité, individualité et la démocratie pour le plus grand nombre possible d'employés.

La participation des employés aux prise de décisions[20] pouvant améliorer la satisfaction et la productivité des employés nécessite les conditions suivantes:

- une assurance que cette participation n'influencera pas la sécurité d'emploi,
- que l'ajout de travail ou de responsabilité amènera d'autres avantages pour l'employé,

---

[18] Ibid., p. 514.

[19] Ibid., p. 517.

[20] Ibid., pp. 526-527.

- que les gestionnaires et le syndicat soient pleinement engagés,
- que les gestionnaires et les employés se fassent confiance et se respectent,
- que les employés ne soient pas obligés de participer, que ceux intéressés démontrent de l'intérêt et le désir de participer, que ceux qui participent possèdent les connaissances techniques nécessaires et qu'un minimum de pénalité soit donné à l'employé dans l'erreur lors d'une première participation.

Système gestionnaire

A la suite du système social, nous présentons les processus rationnels du système gestionnaire tels que privilégiés par l'auteur.

Diagnostic des besoins individuels et organisationnels. Le premier processus rationnel suggéré par Dubrin est le diagnostic des besoins individuels et organisationnels. Voici, d'après l'auteur[21], les étapes à suivre pour l'analyse de l'emploi: amasser toutes l'information existante, analyser les emplois de même catégorie à l'externe, recueillir toute l'information spéciale et les habiletés humaines et les connaissances nécessaires à cet emploi, établir la description de l'emploi et développer les spécifications de l'emploi. Les méthodes[22] pour effectuer l'analyse de l'emploi peuvent être l'interview, l'observation directe au travail, le questionnaire et la description verbale.

---

[21] Ibid., pp. 34-36.

[22] Ibid., pp. 36-37.

Il y a quatre sources[23] d'informations principales pouvant indiquer les besoins en formation et en développement. Ce sont les perceptions de l'employé, les perceptions du supérieur de l'employé, les rapports du centre d'évaluation ou de centre psychologique et les rapports de conférences impliquant les gestionnaires, les supérieurs immédiats et les employés.

De même[24], la planification et le développement des ressources humaines impliquent les composantes suivantes: les valeurs, les critères de succès, les incitations et les contraintes au niveau de la société et de la culture, les besoins en ressources humaines considérant l'environnement total pour l'organisation, le choix de travail et les plans de carrière basés sur les besoins personnels et les opportunités des gens, l'adéquation des besoins organisationnels et personnels par le recrutement et la sélection, la formation et le développement, les opportunités de travail et la rétroaction, les promotions et les déplacements, la supervision et l'entrainement, les conseils pour la carrière et les récompenses de l'organisation, la productivité et la créativité et l'efficience à long terme pour l'organisation, la satisfaction au travail et la sécurité et le développement personnel optimal et l'intégration optimale au travail et dans la famille pour l'employé.

Le processus de recrutement et de sélection[25] nécessite les phases suivantes: recruter les candidats, effectuer une première entrevue de

---

[23] Ibid., pp. 38-39.

[24] Ibid., p. 49.

[25] Ibid., p. 60.

sélection, compléter une formule de demande d'emploi, effectuer les tests psychologiques, réaliser une interview d'évaluation, enquêter sur les antécédents du candidat, passer un examen médical et affecter l'employé à la bonne position dans l'organisation.

Afin[26] d'effectuer une sélection objective, les critères de sélection doivent permettre de mesurer la performance et être en adéquation avec le type d'emploi. De plus[27], les prédicteurs doivent être logiques et empiriques, ne pas permettre des effets de distorsion et servir au jugement ou à la décision à partir de l'ensemble des informations provenant de différentes stratégies ou méthodes. Les[28] sources de recrutement sont: les références d'employés en place, les employés en place eux-mêmes, diverses sources extérieures comme les écoles et collèges, les services de placement privés et/ou publics, les médias d'information, les entreprises de placement de cadres, les gens qui se proposent, les offres reçues, les applications passées, les voyages de recrutement et les services de placement d'associations professionnelles.

Au niveau[29] du recrutement et de la sélection des gestionnaires, les procédures sont plus élaborées, plus longues et plus coûteuses. Ces procédures impliquent la participation d'entreprises spécialisées dans le recrutement de gestionnaires, l'utilisation d'ensemble de tests, l'évaluation psychologique par la méthode clinique, le centre d'évalua-

---

[26]Ibid., pp. 62-63.

[27]Ibid., p. 63.

[28]Ibid., pp. 65-66.

[29]Ibid., pp. 90 à 97.

tion du potentiel de gestionnaire, les groupes de discussion en regard du leadership et des exercices «in-basket».

Le prochain processus rationnel suggéré par Dubrin est l'évaluation de la performance et le management par objectifs comme système d'évaluation.

L'auteur[30] nous présente un modèle général d'évaluation de la performance tel que construit par Arturo (1977). Les composantes de ce modèle sont: une recherche des différents principes de système d'évaluation avec les informations recueillies, identifier les faiblesses du système actuel, prendre en considération les objectifs de l'organisation et les besoins des individus et définir les intentions ainsi que planifier les voies de changement, interroger les employés sur les objectifs de l'organisation et, si nécessaire, les réorienter avec la participation des employés, identifier, définir et classer les facteurs de performance trouvés les plus important pour chaque emploi étudié, avec les employés décrire correctement les attentes au niveau de la performance pour chaque facteur choisi, utiliser les informations précédentes pour construire un modèle et réajuster la forme et les procédures, utiliser le nouveau système et le réajuster-reviser périodiquement.

Les approches[31] traditionnelles pour l'évaluation de la performance sont: les échelles de notation par graphique, la méthode des choix forcés, les incidents critiques, la liste à cocher, la comparaison avec

---

[30] Ibid., pp. 116-117.

[31] Ibid., pp. 128 à 131.

les pairs et l'évaluation ouverte. Voici[32] les éléments communs permettant au management par objectifs de servir d'évaluation de la performance: établir les objectifs du haut de l'organisation jusqu'aux échelles inférieures, élargir la participation à l'établissement des objectifs, diriger la planification des actions, donner de la rétroaction sur la progression de l'atteinte des objectifs, évaluer la performance en comparant les résultats avec les objectifs et s'entendre à l'avance sur les critères servant à mesurer et à évaluer les objectifs.

L'auteur propose, comme autre processus rationnel, la formation et le développement des intervenants. Les composantes[33] de ce processus sont: identifier les besoins d'habiletés, classifier ces habiletés comme étant intellectuelles - interpersonnelles - moteurs, sélectionner et appliquer les programmes appropriés de formation et de développement et d'éducation, évaluer les résultats de ces programmes par rapport aux critères de productivité, de morale et de satisfaction - des coûts engendrés.

Motiver[34] les employés en formation en présentant l'importance des besoins personnels, fournir les renforcements pendant et après la formation, fournir une rétroaction sur les résultats pendant la formation, permettre la pratique des habiletés acquises et rechercher les possibilités d'utiliser le transfert de formation représentent de grands prin-

---

[32] Ibid., pp. 135-136.

[33] Ibid., pp. 155 à 157.

[34] Ibid., pp. 157-159.

cipes pouvant guider la formation et le développement. Les techniques[35] pouvant être utilisées pour la formation sont: la lecture, l'audio-visuel, les écoles de correspondance, les conférences en petits groupes, l'instruction programmée, l'instruction assistée par ordinateur, le «modeling» par le behaviorisme et la simulation par l'équipement.

Le prochain processus rationnel comprend le système de compensation, de pension et de bénéfice. Selon l'auteur[36], un système de compensation, pour être efficace, doit être adéquat, équitable, balancé en respect de ses différentes composantes, organisé pour permettre l'incitation et être acceptable par les membres de l'organisation.

Les facteurs[37] influençant le montant de la compensation individuelle ou de groupe sont: l'offre et la demande, les résultats d'enquêtes salariales, la capacité de paiement, la productivité de l'organisation, les objectifs de recrutement, l'âge et la grosseur de l'organisation, le coût de la vie, la courbe de maturité des employés et de l'organisation et différentes lois et/ou règles gouvernementales.

Les différents modes[38] de détermination des salaires sont: le système des points, la comparaison par facteurs et l'évaluation de l'emploi.

---

[35] Ibid., pp. 16[illegible]-152.

[36] Ibid., pp. 266-267.

[37] Ibid., pp. 268-270.

[38] Ibid., pp. 272-274.

La gestion des relations de travail est le prochain processus rationnel suggéré par Dubrin. Selon l'auteur[39], le processus de syndicalisation comporte les cinq étapes suivantes: le contact initial, la signature des cartes d'autorisation, l'audience, la préparation des élections et les élections. La négociation[40] de la convention collective s'opérationnalise à partir des demandes présentées par chacune des parties, par une réduction réaliste de ces demandes, par la création de comités conjoints d'étude, par l'atteinte d'un accord informel et par des possibilités de re-négocier pendant le contrat.

Selon l'auteur[41], les procédures de griefs sont les suivantes: dans un premier temps, l'employé achemine oralement ou par écrit un grief à son supérieur et au syndicat; par la suite, il y a rencontres entre des cadres intermédiaires et des représentants syndicaux intermédiaires; il peut y avoir, ensuite, rencontres entre les hauts gestionnaires et les leaders syndicaux; et s'il n'y a pas de solution, il ne reste que trois possibilités: le syndicat peut abandonner, déclencher une grève ou les deux parties peuvent aller en arbitrage.

En ce qui a trait à la sécurité et à la santé physique[42], l'auteur propose les stratégies suivantes: faire de la sécurité et de la santé une responsabilité managériale, utiliser un système de sécurité, élimi-

---

[39] Ibid., pp. 386-387.

[40] Ibid., pp. 390-391.

[41] Ibid., pp. 395-396.

[42] Ibid., pp. 472-473.

ner les possibilités d'accidents imprévus, diriger des programmes et des campagnes de sécurité et de santé au travail.

Le prochain processus rationnel représente la gestion de la «non-performance». Le modèle[43] de contrôle pouvant aider les gestionnaires ou les spécialistes se compose de: la détection de la non-performance, la discussion ou la confrontation à propos du problème, le développement d'un plan d'action, la revision du progrès et le recommencement du cycle. L'administration[44] de la discipline est une autre méthode pouvant améliorer la performance. Il s'agit d'expliquer clairement l'offense, utiliser des guides pour choisir les actions disciplinaires, utiliser les corrections disciplinaires équitablement, se servir d'un processus juste permettant de comprendre le cas et d'appliquer l'action disciplinaire, éviter les erreurs de procédures et de légalité et utiliser progressivement la discipline.

De plus, l'auteur nous présente le processus de gestion de conflits. Les composantes[45] du modèle sont les intrants considérés comme sources de conflit (l'agressivité naturelle des gens, la compétition pour la main-mise sur les ressources limitées, le choc de valeurs et d'intérêts, les rôles conflictuels, les courses pour le pouvoir et l'intérêt personnel, des responsabilités inadéquates (pauvres), l'introduction du changement et les problèmes de line versus staff); les diverses interventions selon différentes méthodes de résolution de conflit, les

---

[43] Ibid., pp. 309-310.

[44] Ibid., pp. 313-315.

[45] Ibid., p. 332.

interventions inadéquates provoquant comme extrant le non-changement de comportement augmentant le conflit ou des interventions adéquates ayant comme extrants le changement de comportement et l'augmentation de l'énergie et de la motivation.

Les méthodes[46] traditionnelles de résolution de conflits sont: les procédures d'appel à une autorité supérieure ou le grief, la domination des autres, la négociation entre les parties et le retardement de la résolution. De même[47], l'on peut résoudre les conflits par une restructuration organisationnelle plus décentralisée, l'unification des forces de contrôle décisionnelles, les groupes ou les individus de liaison, l'échange de membres entre les parties en conflit, les comités d'étude et la méthode de confrontation.

L'auteur propose, comme autre processus rationnel, la gestion du stress dans l'organisation. Le stress[48] au travail peut avoir comme sources: des tâches trop difficiles, un rôle favorable au stress ou inadéquat à la personne, des comportements attendus inadéquats, des conditions de travail favorisant le stress, la nature des relations interpersonnelles et le système personnel de chaque individu.

Comme programmes personnels de réduction du stress, Dubrin[49] suggère la méditation transcendentale, la relaxation réponse, l'entraine-

---

[46] Ibid., pp. 335-336.

[47] Ibid., pp. 337-339.

[48] Ibid., pp. 353-354.

[49] Ibid., pp. 356-357.

ment au biofeedback et les autres approches de relaxation. Au niveau[50] des méthodes quotidiennes de gestion du stress, l'auteur propose les exercices physiques, la concentration, des mesures communes de relaxation et le changement de style de vie. De même[51], les méthodes organisationnelles pour réduire le stress sont de pratiquer une bonne gestion, créer des emplois importants/valorisants, modifier la structure organisationnelle, augmenter la participation aux prises de décision, rechercher les éléments potentiels de stress, mettre en place des activités de réduction de stress et améliorer le climat organisationnel.

Un autre processus suggéré par l'auteur concerne le développement de carrière dans l'organisation. Ce système[52] permet de soutenir l'effort vers l'atteinte des buts personnels et organisationnels, démontre l'intérêt de l'organisation pour ses employés, aide les individus à réaliser leur potentiel, établit des liens relationnels entre les individus et l'organisation, démontre la responsabilité sociale de l'entreprise, permet de lutter contre la discrimination, permet de réduire les mises-à-pied et les coûts en personnel, permet de réduire le vieillissement des gestionnaires et des professionnels, permet de mieux comprendre les employés et encourage chez les employés des visés à long terme.

Le système[53] du développement de carrière nécessite, de l'individu, une recherche des différents modes de développement de carrières,

---

[50] Ibid., pp. 357-359.

[51] Ibid., pp. 361-364.

[52] Ibid., pp. 198-199.

[53] Ibid., pp. 205-207.

de développer son propre plan de carrière et de définir des stratégies d'avancement pour sa carrière. De même[54], au niveau du développement du «midcareer», il faut tenter de maintenir un intérêt grandissant, donner continuellement du feedback, ré-ajuster les buts, développer des intérêts hors-travail, trouver une seconde carrière ou un nouvel emploi.

Comme autre processus gestionnaire, Dubrin présente le développement organisationnel. Celui-ci peut avoir les objectifs suivants[55]: augmenter le niveau de confiance et de support émotionnel mutuel entre les membres de l'organisation, augmenter les chances de confrontation plutôt que résoudre les problèmes et augmenter l'ouverture des communications par le haut, le bas, de façon latérale ou diagonale, rehausser le moral et la satisfaction des employés, augmenter «accountability», encourager la gestion de conflits, éliminer la mauvaise compétition entre les groupes inter-dépendants, augmenter la motivation des employés à tous les niveaux de l'organisation et permettre plus de réponses rapides au changement.

Selon l'auteur[56], il y a trois stratégies de base pour le développement organisationnel, soit: l'approche structurale, technologique ou humaine.

---

[54] Ibid., pp. 209-211.

[55] Ibid., pp. 487-488.

[56] Ibid., p. 488.

De plus, Dubrin[57] nous présente les techniques, méthodes ou programmes habituellement considérés au niveau du développement organisationnel. Au niveau de l'action sur l'individu: la consultation pour des problèmes, la consultation pour la carrière, la description de l'emploi, l'enrichissement de l'emploi, l'analyse transactionnelle, «(assertiveness training»), la méditation transcendentale, le développement et la formation des employés, la formation au biofeedback, les systèmes d'évaluation de la performance et le «outplacement».

Au niveau[58] de l'intervention de groupe: les rencontres de confrontation, la méthode de miroir organisationnel, des équipes de travail, des équipes temporaires de «task forces», l'horaire flexible, les semaines de travail compressées, des programmes d'actions affirmatifs, de la formation à l'atténuation du sexisme et des groupes leaders de discussion. De même, au niveau des unités organisationnelles ou de toute l'organisation: (grid organization development), l'examen du feedback, les systèmes de paie, les systèmes de contrôle financier, les coûts humains, le management par objectifs, la gestion participative, les programmes de qualité de vie au travail, les plans Scanlon et «employee stock ownership plans».

L'auteur[59] affirme que, de plus, le développement organisationnel peut quelquefois s'accomplir par l'utilisation de la structure organisationnelle par projet ou matricielle.

---

[57] Ibid., pp. 486-387.

[58] Ibid., pp. 486-487.

[59] Ibid., pp. 497-499.

Système de performance

Le système de performance représente les méthodes, processus, techniques pouvant permettre d'évaluer l'efficience de la gestion des ressources humaines.

Selon Dubrin[60] quatre critères peuvent servir à évaluer les contributions des activités du personnel: la productivité, le moral et la satisfaction, l'impact sur le système organisationnel et les coûts reliés à l'efficience. Cette évaluation peut se faire par l'analyse des interventions de la gestion des ressources humaines comme: les concepts, méthodes, techniques, les approches, les activités, les jugements et les opinions transmises aux départements, divisions, firmes, gestionnaires ou employés. Cette évaluation devant amener par la suite une rétroaction au niveau des interventions de la gestion des ressources humaines.

---

[60] Ibid., pp. 11-12.

AUTEUR N° 4 : Flippo, Edwin B.

Système d'orientation

La conception de l'homme au travail présenté par l'auteur repose en partie sur les valeurs et croyances suivantes: «à certains niveaux[1], la société a décrété que des valeurs humaines particulières sont plus importantes que les valeurs thechniques ou économiques. En plus d'occasions, les valeurs humaines et techniques peuvent être intégrées à un degré important».

Les humains[2] ne sont pas seulement les consommateurs des résultats des organisations, mais ils sont aussi importants au niveau des processus de transformation de l'organisation.

Le champ[3] de la gestion du personnel en est un qui exige des bases en psychologie, sociologie, économique et en administration. Selon l'auteur[4], la définition de la gestion du personnel est la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de l'acquisition, du développement, de la rémunération, de l'intégration et du maintien des gens

---

[1]Edwin B. Flippo, Principles of Personnal Management, McGraw-Hill series in management, Third Edition 1972, p. 3.

[2]Ibid., p. 3.

[3]Ibid., p. 3.

[4]Ibid., p. 5.

dans le but de contribuer aux buts organisationnels, individuels et sociaux.

Les buts[5] du département du personnel doivent provenir des objectifs de l'organisation entière.

Selon l'auteur[6], les objectifs des personnels peuvent être de deux types: financiers ou non-financiers. Depuis quelques années, la gestion se préoccupe davantage des objectifs non-financiers.

En ce qui concerne les politiques de la gestion du personnel, Flippo[7] mentionne qu'elles doivent être flexibles, stables, en accord avec les politiques supérieures ou les politiques des autres départements, bien définies, faciles à comprendre et compréhensibles au niveau des principes de la gestion.

De plus, l'auteur[8] donne des exemples de types de politiques en personnels qui touchent les domaines suivants: l'acquisition de personnel, le développement du personnel, la rémunération, l'intégration et le maintien du personnel.

---

[5]Ibid., p. 37.

[6]Ibid., p. 38.

[7]Ibid., p. 79.

[8]Ibid., p. 78.

Système de mobilisation

Flippo[9] affirme que le type de structure de la fonction «personnel» varie avec le type d'entreprise, la grandeur, les habiletés des personnels et la philosophie de la haute administration concernant le rôle du personnel.

De plus, l'auteur[10] nous présente les modèles d'organisation suivant: le modèle du département du personnel basé sur le fonctionnement, le modèle basé sur le service et le modèle basé sur la clientèle. Flippo[11] suggère quatre types de structure organisationnelle, soit: la structure linéaire «line», la structure linéaire et de conseil «staff», la structure de type fonctionnel et la structure par projet.

Système social

Le premier processus humain privilégié par Flippo est la motivation.

Selon l'auteur[12], les approches en motivation des supérieurs sont souvent classées comme étant positive ou négative. Et tous les gestionnaires utilisent ces deux types de motivation.

---

[9] Ibid., p. 60.

[10] Ibid., pp. 61-63.

[11] Ibid., pp. 63-69.

[12] Ibid., p. 382.

Flippo[13] affirme que l'homme est déterminé à agir lorsqu'il perçoit que les résultats de ses actions sont désirables et cette perception est influencée par sa structure de désir.

En[14] ce qui a trait à la motivation positive, l'auteur nous présente une liste d'outils de motivation: les félicitations et la reconnaissance du travail réalisé, un intérêt sincère porté aux subordonnés les reconnaissant comme des personnes individuelles, établir une compétition saine dans l'organisation, entretenir un état de fierté pour le travail accompli, déléguer des responsabilités après avoir évalué le calibre des gens et l'argent comme moyens de motivation.

De plus, l'auteur[15] souligne que la participation, comme la plupart des outils de motivation, présente des «ratés» et des dangers dans son application. Il s'agit de déterminer le degré efficace de participation.

Le prochain processus humain présenté par l'auteur concerne le style de leadership.

Flippo[16] affirme que tous les gestionnaires développent un style de leadership sur leurs subordonnés. Le style de leadership autocratique de coercition ne peut difficilement s'exercer étant donné les change-

---

[13] Ibid., p. 396.

[14] Ibid., pp. 391-396.

[15] Ibid., p. 387.

[16] Ibid., p. 383.

ments significatifs au niveau de la complexité des tâches et les rébellions des subordonnés.

Selon l'auteur[17], le style général de leadership est passé d'autocratique de coercition à l'autocratique bénévole. De plus, l'auteur présente les styles de leadership suivants: l'autocratique de manipulation, le style de leadership de consultation et le style de laissez-faire ou démocratique.

Flippo[18] souligne que dans la sélection d'un style de leadership, il faut tenir compte de la qualité et de l'acceptabilité de la décision.

Un autre processus humain privilégié par l'auteur s'identifie comme étant la communication. Chez Flippo[19], la communication doit être entendue comme l'action d'imposer des idées et permettre à certains d'être compris par les autres. De plus, l'auteur[20] souligne que la communication est un sujet très important pour tous les managers.

Selon Flippo[21], les voies de communication des employés à la direction peuvent prendre la forme suivante: le contact face-à-face, le groupe de discussion, le cheminement de griefs, un système de revendication, les questionnaires morales, les lettres à un éditeur ou à un périodique de la compagnie, la consultation, les entrevues lors de départ

---

[17] Ibid., pp. 383-385.

[18] Ibid., p. 385.

[19] Ibid., p. 420.

[20] Ibid., p. 421.

[21] Ibid., p. 422.

d'employés, une politique de la porte ouverte, le syndicat, l'ombudsman et la structure en grappe.

Les voies[22] de communication de la direction aux employés peuvent prendre la forme suivante: la chaîne de commandement, les affiches et les bulletins de direction, les périodiques de la compagnie, les lettres aux employés, les livres des employés, les supports d'information, un système de haut-parleurs, les notes insérées avec la paye, la structure de grappe, les rapports annuels, les groupes de discussion et le syndicat.

Flippo[23] mentionne le problème du filtrage de l'information et propose les moyens suivants pour y remédier: la décentralisation, la réduction des niveaux de gestion, la re-formation des gestionnaires et l'établissement de contrôles standards réalistes, l'ombudsman, le consultant, le développement d'un système total de gestion de l'information et le développement d'habiletés de leadership chez les superviseurs.

Le processus[24] de communication, selon l'auteur, consiste en trois éléments: l'émetteur, le moyen de communication et le récepter.

Les symboles[25] de communication sont: les mots, les actions, les photos et les nombres. Les types d'écoute sont: l'écoute marginale, l'écoute évaluative et l'écoute projective.

---

[22] Ibid., p. 422.

[23] Ibid., pp. 422-424.

[24] Ibid., p. 425.

[25] Ibid., pp. 430-435.

Système gestionnaire

Le premier processus rationnel suggéré par Flippo est la planification du programme en personnel.

Selon l'auteur[26], le processus de planification comprend globalement les étapes suivantes: reconnaître et définir le problème, déterminer les alternatives possibles, amasser et analyser des faits, déterminer une solution.

Flippo[27] souligne que la détermination des objectifs est le point de commencement de la gestion. Par la suite, l'auteur[28] mentionne, qu'au niveau de la fonction personnel, plusieurs politiques seront établies et préférablement enregistrées sur papier. Il sera par la suite nécessaire de mettre ces politiques en action.

Une autre[29] étape de la planification est l'établissement et le maintien de plusieurs standards par lesquels la performance pourra être jugée. Ces standards[30] comportent les variables suivantes: quantité, qualité, temps et coûts, ces deux dernières étant associées plus souvent au champ du personnel.

---

[26] Ibid., pp. 74-77.

[27] Ibid., p. 78.

[28] Ibid., p. 78.

[29] Ibid., p. 79.

[30] Ibid., p. 80.

Le prochain processus rationnel suggéré par l'auteur est l'acquisition de personnels.

La première étape[31] de ce processus est la détermination du type de «personnel» désiré pour chaque emploi et la spécification du nombre à engager.

En[32] ce qui concerne la qualité du personnel à engager, il faut établir des standards présentant les qualités minimales nécessaires, ceci pouvant se faire par le «design» du travail et une étude des tâches et des responsabilités d'un travail qui permettent de déterminer les habiletés humaines nécessaires pour l'exécution.

Selon Flippo[33], l'analyse de l'emploi peut se faire par l'usage de questionnaires, de résumés, de l'observation et de l'entrevue. Par la suite[34], il faut établir la description de l'emploi et les spécifications de l'emploi.

Afin[35] d'identifier le nombre de personnels nécessaires, il faut analyser la charge du travail en tenant compte des problèmes de ventes, de cédule de travail et de détermination du travail nécessaire par unité de production. De plus[36], il faut analyser la force de travail au niveau

---

[31] Ibid., p. 101.

[32] Ibid., p. 101.

[33] Ibid., p. 104.

[34] Ibid., pp. 107-110.

[35] Ibid., pp. 113-114.

[36] Ibid., pp. 116-117.

de l'absentéisme, des départs et des entrées de personnels. A partir de ces informations, l'on pourra établir la qualité et la quantité de personnels nécessaires.

Comme autres processus rationnels, l'auteur nous propose le recrutement et l'embauche.

- Le recrutement

En général, les sources[37] d'employés peuvent-être classifiées en deux types: interne ou externe. A l'interne, un programme compréhensif comportant un inventaire et une analyse des talents, une coordination centrale par le département du personnel, des embauches et des mises à pied, et l'affichage des postes disponibles contriburont beaucoup au succès du programme.

A l'externe[38], les sources de recrutement sont: l'annonce publicitaire, les agences d'embauche, les recommandations d'employés actuels, les écoles et collèges, les syndicats de travailleurs, les candidatures de gens qui se proposent, des membres de familles déjà engagés, le temps supplémentaire de travail d'employés actuels.

De plus, l'auteur[39] souligne qu'il faut évaluer les différentes sources de recrutement utilisées et les jugées en terme de degrés de

---

[37] Ibid., p. 122.

[38] Ibid., pp. 122-124.

[39] Ibid., p. 124.

succès face à l'embauche de personnels compétents. Les critères[40] pouvant servir à mesurer le recrutement sont: le nombre de candidats, le nombre d'offres d'emploi, le nombre d'embauches, le nombre d'affectations efficaces.

- L'embauche

Selon Flippo[41], le processus d'embauche comprend les étapes suivantes: l'entrevue initiale ou préliminaire, l'inscription par une formule d'application, la vérification des références, les tests psychologiques, l'entrevue d'embauche, l'approbation du superviseur, l'examen physique, l'induction ou l'orientation.

L'auteur[42] affirme que les tests doivent être valides, fidèles et qu'ils sont souvent présentés sous la forme de coefficients de corrélation. Les différents types[43] de test sont: les tests d'intelligence, les tests d'aptitude, les tests d'actualisation, les tests d'intérêts, et les tests de personnalité.

De plus, Flippo[44] soutient que l'entrevue est la méthode la plus répandue en sélection. Il y a[45] deux types d'entrevue: l'entrevue

---

[40]Ibid., p. 127.

[41]Ibid., p. 130.

[42]Ibid., p. 147.

[43]Ibid., pp. 150-151.

[44]Ibid., p. 158.

[45]Ibid., p. 160.

structurée ou non-structurée. Les étapes[46] de l'entrevue peuvent être les suivantes: la préparation, l'organisation, la conduite de l'entrevue, la conclusion, et l'évaluation de l'entrevue.

Le prochain processus rationnel suggéré par l'auteur représente la planification des besoins en gestionnaires.

Selon Flippo[47], un programme systématique en planification des besoins en gestionnaires devrait inclure les éléments de base suivants: une planification organisationnelle des besoins en gestion, une analyse et un inventaire des ressources en gestion, le recrutement de gestionnaires, et le développement de gestionnaires.

La planification[48] organisationnelle des besoins en gestion peut se réaliser par les étapes suivantes: la détermination du taux de pertes ou de gestionnaires présents, une prédiction en terme de développement de l'organisation en précisant les besoins créant de nouvelles positions, la détermination des qualités nécessaires pour occuper ces positions.

L'auteur[49] mentionne que l'analyse et l'inventaire des ressources en gestion comprend les quatre étapes suivantes: la détermination du personnel à inventorier, une mise en fiches des informations factuelles de chaque personne, une évaluation détaillée et systématique des person-

---

[46] Ibid., p. 161.

[47] Ibid., p. 169.

[48] Ibid., pp. 171-176.

[49] Ibid., pp. 176-186.

nes choisies par l'inventaire, et une étude détaillée des personnes qui semblent posséder du potentiel pour un développement comme gestionnaire.

L'auteur présente, comme autre processus rationnel, la formation du personnel d'opération.

Selon l'auteur[50], il y a deux grands types de personnel à former: les opérateurs et les gestionnaires. De plus[51], les quatre systèmes de base de formation des opérateurs sont: la formation sur les heures de travail, le vestibule ou laboratoire, les programmes d'apprentissage, et les cours spéciaux.

Flippo[52] propose les procédures suivantes pour la formation: premièrement, préparer l'agent de formation; par la suite, préparer l'employé en formation, présenter les opérations, laisser l'employé performer, assurer le suivi.

La formation[53] efficace des opérateurs devrait habituellement produire les bienfaits suivants: augmenter la production en termes de quantité et de qualité, réduire les accidents, diminuer le fardeau de la supervision, augmenter la flexibilité et stabilité organisationnelles, et augmenter le moral.

---

[50] Ibid., p. 194.

[51] Ibid., pp. 199-203.

[52] Ibid., pp. 205-206.

[53] Ibid., p. 195.

Pour terminer, il faut évaluer[54] les retombées du programme de formation. Pour ce faire, il faut posséder une représentation de la situation antérieure à la formation et une représentation postérieure à la formation. L'évaluation[55] peut se faire en comparant un groupe de contrôle à un autre groupe, en passant des questionnaires aux employés ayant été formés, et en évaluant les bienfaits qui devraient apparaître.

Le développement des gestionnaires représente un autre processus rationnel identifié par l'auteur.

Selon l'auteur[56], les méthodes de développement des gestionnaires peuvent être classées en deux catégories: celles qui se réalisent au travail et celles qui nécessitent que le gestionnaire suive de la formation et de l'éducation en dehors du travail.

Les méthodes[57] de développement de gestionnaires au travail sont: l'expérience, l'entrainement, l'étude sous la conduite d'un supérieur, la rotation des positions, les projets spéciaux ou les groupes de tâches, les comités désignés et la lecture sélective. Les méthodes[58] de développement hors-travail sont: les cours ou classes spéciales, les jeux de rôles, la formation sensitive, la structuration de la personna-

---

[54] Ibid., pp. 206-207.

[55] Ibid., p. 207.

[56] Ibid., p. 2[illegible].

[57] Ibid., pp. 212-216.

[58] Ibid., pp. 216-222.

lité, la simulation, les conférences de formation, le management multiple, et les réunions spéciales.

La dernière[59] étape est l'évaluation du programme de développement des gestionnaires. Les méthodes[60] d'évaluation peuvent être les suivantes: une mesure du groupe après la formation, les opinions recueillies des gestionnaires ayant été formés, une mesure du groupe avant et après la formation, une mesure du groupe avant et après la formation plus cette analyse à un groupe de contrôle n'ayant pas subi de formation, et l'administration de tests.

Le processus de promotion représente un autre processus rationnel identifié chez l'auteur.

Selon Flippo[61], il y a deux bases essentielles à un programme de promotion: il faut d'abord que des cheminements clairs de promotion soient diffusés dans l'organisation et qu'un système défini soit établi pour permettre l'identification et la sélection des gens particuliers qui devront être promus.

L'auteur[62] souligne que les deux bases formelles sur lesquelles une décision peut être prise en ce qui concerne la promotion sont: le mérite et l'ancienneté. Les avantages[63] de l'utilisation de l'ancien-

---

[59] Ibid., p. 223.

[60] Ibid., p. 223.

[61] Ibid., p. 228.

[62] Ibid., p. 230.

[63] Ibid., pp. 235-237.

neté, comme facteur déterminant dans la promotion et la mise à pied, sont: l'objectivité, la simplicité, l'acceptation facile du grand nombre, la promotion d'un plus grand sentiment de sécurité, et la réduction des relâchements au travail. Les désavantages en sont: que l'ancienneté et la compétence ne coïncident pas nécessairement, que cette façon incite peu à l'acquisition de nouvelles connaissances ou habiletés, que cela ne représente pas d'attrait pour les gens capables, que cela fait fuir les jeunes gens capables, et que cela place un fardeau au niveau des pratiques d'embauche.

Les bases[64] informelles de promotion peuvent être au niveau de manoeuvres politiques, au niveau de groupements spéciaux et au niveau d'appartenance familiale.

L'évaluation de la performance est aussi un autre processus rationnel identifié.

Flippo[65] affirme que l'évaluation de la performance peut être liée à trois approches possibles: une évaluation fortuite, non-systématique laissée au hasard, une approche traditionnelle hautement systématique dans la mesure des caractéristiques des employés et/ou de leurs contributions, et l'approche behaviorale donnant de l'importance à l'établissement d'objectifs communs.

---

[64] Ibid., pp. 238-239.

[65] Ibid., p. 243.

Les systèmes[66] traditionnels d'évaluation de la performance sont: le rangement, la comparaison homme à homme, la gradation ou classement, les échelles graphiques de rangement, la liste de vérification, la description des choix forcés, la sélection des incidents critiques.

En[67] ce qui concerne l'approche behaviorale, il faut identifier qui sera évalué, qui sera l'évaluateur, quand se fera l'évaluation et quelle sera la formation de l'évaluateur. L'évaluation[68] peut se faire par la méthode de l'entrevue.

Le prochain processus rationnel identifié chez l'auteur concerne la rémunération du travail.

Flippo[69] identifie différents facteurs significatifs qui affectent la rémunération. Ce sont: le surplus ou la demande pour les habiletés des travailleurs, les syndicats ouvriers, la capacité de payer de l'entreprise, la productivité de l'entreprise et l'économie, le coût de la vie, le gouvernement, et les perceptions psychologiques des hommes recevant la rémunération.

Les méthodes[70] permettant de mesurer le coût de la rémunération à octroyer sont: l'évaluation du travail par les systèmes de rangement ou

---

[66] Ibid., pp. 245-246.

[67] Ibid., pp. 256-260.

[68] Ibid., p. 261.

[69] Ibid., p. 271.

[70] Ibid., p. 277.

la gradation, les approches quantitatives, comme le système de points ou le système de comparaison de facteurs.

Les étapes[71] du système de points sont: l'élaboration de l'échelle des facteurs, l'évaluation du travail, la conduite de l'enquête salariale, l'établissement de la structure de salaires, l'ajustement et l'opérationnalisation de la structure de salaires.

Les étapes[72] du système de comparaison de facteurs sont: la sélection des facteurs de travail, la sélection des emplois importants, la détermination du taux juste des emplois importants, le rangement des emplois importants sous chaques facteurs de travail, l'allocation de taux justes à ces emplois, évaluer tous les autres emplois à partir de ces facteurs, élaborer et ajuster et opérationnaliser la structure de salaires.

La rémunération incitative représente un autre processus rationnel proposé par l'auteur.

Cette[73] rémunération peut être utilisée pour deux motifs de base: pour attirer et retenir du personnel qualifié dans l'organisation et pour motiver ce personnel à atteindre des niveaux plus élevés de performance.

---

[71] Ibid., pp. 282-288.

[72] Ibid., p. 288.

[73] Ibid., p. 293.

Les différents plans[74] d'incitation pour les employés d'opérations sont: ceux basés sur le taux de production de pièces, ceux basés sur les bonus par rapport au temps sauvé, ceux basés sur les bonus par rapport au temps travaillé et enfin ceux basés sur les bonus par rapport au temps standard.

Un autre processus rationnel identifié chez l'auteur concerne la rémunération supplémentaire à différents groupes.

Les formes[75] additionnelles de rémunération monétaire peuvent être: le salaire annuel garanti, le partage des profits avec les employés, les plans de partage de la production, la part de propriété des employés à la marchandise, et les systèmes de suggestions.

La gestion des conflits représente un autre processus rationnel identifié chez l'auteur.

Selon Flippo[76], les étapes de la procédure de griefs sont les suivantes: réunion entre l'employé et le superviseur et un représentant du syndicat, réunions entre les gestionnaires et les représentants syndicaux de classe moyenne, réunions entre les hauts gestionnaires et les hauts représentants du syndicat, et l'arbitrage.

---

[74] Ibid., p. 296.

[75] Ibid., p. 309.

[76] Ibid., pp. 403-408.

La méthode[77] permettant de gérer le grief présente les étapes suivantes: recevoir et définir le grief, amasser des faits, analyser et décider, appliquer la réponse, et suivre les résultats.

Les conditions[78] négatives ou pénalités peuvant être employées sont: la réprimande orale, la réprimande écrite, la perte de prévilèges, les amendes, les suspensions, la perte de poste, et la perte d'emploi.

Le prochain processus rationnel identifié concerne la gestion de la convention collective.

L'auteur[79] propose, comme étapes de la négociation, la phase de pré-négociation, la sélection de négociateurs, la stratégie de négociation, les tactiques de négociation, et l'établissement du contrat.

Les types[80] de relations en négociation sont: l'opposition militante, les trèves difficiles, le travail harmonieux et la coopération syndicat-administration. De même[81], les mesures de pression en négociation sont la grève, le piquetage, et les moyens de pressions secondaires.

---

[77] Ibid., pp. 408-410.

[78] Ibid., pp. 413-414.

[79] Ibid., p. 485.

[80] Ibid., p. 491.

[81] Ibid., p. 493.

Les techniques[82] de solution de conflit peuvent être la médiation ou l'arbitrage par un tiers parti.

La sécurité et santé au travail s'identifie comme un autre processus rationnel.

Les programmes[83] de santé et sécurité au travail sont important étant donné les coûts des accidents à tous les niveaux. Il faut dans un premier temps, identifier les causes d'accidents et mesurer le taux d'accidents. De plus, certaines lois gouvernementales obligent les entreprises à se préoccuper de cette dimension.

Selon l'auteur[84], le programme de sécurité inclut les éléments suivants: le support des hauts gestionnaires au niveau des efforts spéciaux, la désignation d'un directeur de la sécurité, «l'engineering» d'un plan de sécurité et son opérationnalisation, l'éducation des employés, les concours de sécurité, le renforcement des réglements de sécurité par l'action disciplinaire.

Le programme[85] de santé physique comporte les étapes suivantes: des politiques concernant la santé, des examens de santé avant l'embauche, des examens périodiques des employés importants, des possibilités d'examens périodiques volontaires pour tout le personnel, un dispensaire médical disponible, une attention particulière et systématique au stress

---

[82] Ibid., p. 496.

[83] Ibid., pp. 515-520.

[84] Ibid., pp. 523-526.

[85] Ibid., pp. 527-529.

industriel, et l'inspection périodique et systématique des conditions d'hygiène de base. Au niveau[86] santé mentale, une disponibilité en consultation psychiatrique, une éducation du personnel aux problèmes du mental, et le développement et le maintien d'un programme efficace de relations humaines.

Les programmes de services aux employés représentent un autre processus rationnel identifié chez l'auteur.

Selon l'auteur[87], les programmes de services contribuent à maintenir le moral des employés. Les services[88] sont à la base de trois types: économique, récréationnel et facilitateur.

En[89] ce qui concerne le type économique, nous retrouvons les services de pensions, d'assurance vie, des services de santé et d'accident, et les groupes de crédit. Dans le type récréationnel, nous retrouvons les sports, les événements sociaux, et les intérêts spéciaux de groupe. Au niveau du type facilitateur: les services médicaux, l'hébergement, les cafétérias, les magasins de compagnie, les rabais, la consultation en finance et en droit, et des services de librairie et d'éducation.

Flippo[90] souligne que les programmes de services doivent tenir compte des principes suivants: le service doit répondre à un besoin

---

[86] Ibid., pp. 531-532.

[87] Ibid., p. 535.

[88] Ibid., p. 537.

[89] Ibid., p. 537.

[90] Ibid., p. 540.

réel, le service doit viser des activités de groupe plus qu'au niveau individuel, le service doit être élargi pour la base des employés, il faut tenter d'éviter le paternalisme dans l'administration du service, le coût du service doit être calculé et on doit prévoir le financement du service.

Le dernier processus rationnel identifié chez Flippo concerne la recherche en personnel.

L'auteur[91] identifie deux types généraux de recherche: de base ou exploratoire, et opérationnel ou appliqué. De plus[92], les organisations poursuivant des recherches en personnel sont: les collèges et les universités, les agences gouvernementales, les organisations privées de recherche, les départements de personnel, et les gestionnaires.

Flippo[93] propose quatre méthodes de recherche: l'expérimentation contrôlée, les enquêtes, les études historiques, et les études de cas. Les sujets[94] de recherche en personnel peuvent couvrir les activités suivantes: l'acquisition, le développement, la rémunération, l'intégration, et le maintien du personnel.

---

[91] Ibid., p. 552.

[92] Ibid., p. 553.

[93] Ibid., p. 556.

[94] Ibid., p. 560.

Système de performance

Le système de performance représente les méthodes, processus, techniques pouvant permettre d'évaluer l'efficience de la gestion des ressources humaines.

Selon Flippo[95], c'est la planification qui fournit les bases du contrôle. L'exactitude du contrôle dépend de la précision de la planification. Les plans constituent les standards par lesquels on peut juger de la performance.

L'auteur[96] présente les points de contrôle selon les fonctions opérationnelles: l'acquisition, le développement, la rémunération, l'intégration, et le maintien du personnel.

En[97] ce qui concerne le processus d'acquisition, l'objectif est d'obtenir le bon nombre et la bonne qualité de personnels pour fournir l'organisation. Les points pouvant permettre un contrôle sont les suivants: le suivi de l'octroi des postes pour déterminer la satisfaction du superviseur au niveau de l'employé et la satisfaction de l'employé face à son travail (son département, son superviseur, la compagnie), les demandes de transferts, les départs volontaires, les mises à pied involontaires, et le nombre de postes ouverts suite à une mauvaise planification.

---

[95] Ibid., p. 74.

[96] Ibid., p. 81.

[97] Ibid., p. 82.

Les points[98] de contrôle permettant de vérifier l'efficience du développement du personnel sont: la productivité appliquée au rendement de la formation, les faux espoirs en terme de formation n'ayant pas donné les résultats espérés, et la vérification du réservoir de talents adéquats.

En ce[99] qui concerne la rémunération, le contrôle peut toucher les points suivants: la comparaison avec les taux de salaire dans la communauté, vérifier les salaires et la paye en tenant compte des budgets prévus, tenir compte des griefs concernant la rémunération, tenir compte du nombre d'employés touchant de la rémunération incitative ceci permettant d'évaluer les programmes d'incitation au travail, et tenir compte du montant perçu par l'employé dans le programmes d'incitation.

Au niveau[100] de l'intégration, il faut tenir compte des points suivants: les enquêtes sur le moral des employés, les taux d'absentéisme, de retards, de déplacements, et le nombre de griefs.

Pour[101] le maintien du personnel: les taux d'accidents, les coûts des assurances, et la participation des employés aux programmes de services. Le gestionnaire[102] en personnel peut se servir de l'audit comme méthode et de l'ordinateur pour manipuler les données.

---

[98] Ibid., p. 83.

[99] Ibid., pp. 83-84.

[100] Ibid., pp. 84-85.

[101] Ibid., p. 85.

[102] Ibid., pp. 85-86.

AUTEUR N° 5 : French, Wendell L.

Orientation

Wendell French[1] nous mentionne que la gestion moderne du personnel a émergée de huit sources inter-reliées: le changement rapide de la technologie accompagné d'un accroissement de la spécialisation du travail associé à la révolution industrielle, l'émergence de la liberté de négocier collectivement, le mouvement de la gestion scientifique, les débuts de la psychologie industrielle, les pratiques gouvernementales en personnel, l'apparition de spécialistes en personnel et différents regroupements de ces spécialistes à l'intérieur de départements de personnel, le mouvement des relations humaines et les sciences du comportement ainsi que les théories organisationnelles. Ces sources représentent les fondements historiques de la philosophie et de la pratique de la gestion du personnel.

De plus, l'auteur nous présente les grands principes sur lesquels repose sa conception de la gestion du personnel, lesquels principes s'énoncent comme suit: la gestion[2] du personnel est inhérente à chaque organisation, elle est une composante essentielle des grandes fonctions de management, elle est un sous-système très important de toute organi-

---

[1]Wendell L French, The personnal Management Process, Human Resources Administration, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1970, p. 27.

[2]Ibid., p. 3.

sation et enfin, elle nécessite un effort conjoint de tous les managers de l'organisation.

La croyance[3] sur laquelle repose largement la gestion du personnel postule que les gens diffèrent les uns des autres sur plusieurs dimensions: au niveau des habiletés mentales de bases, de la personnalité, des habiletés motrices, des intérêts, des niveaux d'aspiration du potentiel énergétique, de l'éducation, de la formation et de l'expérience.

Système de mobilisation

Suite aux orientations privilégiées par l'auteur, voici le système de mobilisation qu'il proconise.

French[4] mentionne qu'il y a au moins trois types d'autorité particuliers utiles à l'étude de la gestion du personnel: l'autorité formelle, personnelle et fonctionnelle. L'auteur[5] nous présente quelques structures organisationnelles incluant les services du personnel. Ce sont: la structure fonctionnelle, la structure basée sur le produit, la structure par projet et la structure matricielle.

Il y a[6] de plus deux formes d'organisation, mécanique et organique. Mais l'auteur[7] souligne qu'il n'y a sûrement pas de structure

---

[3]Ibid., p. 75.

[4]Ibid., p. 57.

[5]Ibid., pp. 60 à 65.

[6]Ibid., pp. 68 et 69.

[7]Ibid., p. 70.

idéale du système personnel étant donné l'arrangement complexe de plusieurs variables inter-dépendantes de l'organisation incluant la technologie.

Système social

Le premier processus humain privilégié par l'auteur est le leadership. Un leadership[8] efficace est une fonction complexe impliquant les traits et les comportements du leader, les caractéristiques des subordonnés individuellement ou en groupe, les traits et les comportements des supérieurs, les objectifs de l'entreprise et le réseau entier des sous-processus en personnel. De même[9], le leadership efficace exige du leader qu'il soit performant en intégrant les buts personnels et ceux de l'entreprise. Selon l'auteur[10], il existe quatre grands types de leadership: le laisser-faire, l'autocratique, le bureaucratique et le démocratique.

Comme[11] second processus humain, l'auteur présente l'organisation de la justice comme étant un ensemble d'événements complexes permettant de distribuer des récompenses et des sanctions aux membres de l'organisation en regard de ce qui se perçoit comme juste et équitable. Les employés[12] de l'organisation, en plus de se préoccuper des décisions con-

---

[8]Ibid., p. 99.

[9]Ibid., p. 127.

[10]Ibid., pp. 100-101.

[11]Ibid., pp. 130-131.

[12]Ibid., p. 48.

cernant les ressources humaines, s'interrogent sur les procédures utilisées pour déterminer ce qui est juste et équitable. La qualité[13] du traitement et les procédures utilisées pour l'organisation de la justice sont importantes et toute discussion sur l'organisation de la justice doit accorder de l'attention aux procédures réelles et importantes se rapportant à la discipline, aux congédiements, aux transferts, aux promotions, aux privilèges, aux cédules de travail et aux salaires.

Système gestionnaire

A la suite du système social, nous vous présentons les processus rationnels du système gestionnaire tels que présentés par l'auteur.

Le premier processus suggéré par French[14] concerne la spécialisation des tâches dont les composantes apparaissent comme étant: la détermination des objectifs organisationnels, la planification organisationnelle incluant le «design» organisationnel et du travail considérant les outils, les machines et les systèmes technologiques à utiliser pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le développement de l'employé ou des descriptions de postes en adéquation avec l'ensemble des tâches à exécuter, la détermination des qualifications humaines nécessaires pour ces emplois, le développement des standards de performance pour chaque emploi et l'établissement de règlements concernant le travail.

---

[13] Ibid., p. 48.

[14] Ibid., pp. 151-152.

La planification de la main-d'oeuvre et le recrutement sont les processus que l'auteur suggère à la suite de la spécialisation des tâches. La planification[15] de la main-d'oeuvre comprend une analyse des niveaux d'habiletés nécessaires dans l'organisation, une analyse des départs confirmés ou à prévoir pour cause de retraites (de renvoi, de transfert, de promotion, de congé de convalescence, d'absences ou d'autres raisons) et une analyse des orientations et des expansions futures ou une diminution des départements. Ainsi[16], l'on pourra établir les plans pour les déplacements ou les rétrogradations. pour la formation et le développement des employés actuels, pour annoncer des postes ou pour recruter et rechercher de nouveaux employés possédant les qualifications requises ou toutes ces activités.

Comme processus suivant, French nous présente la sélection du personnel. Ce processus[17] comprend des étapes typiques qui sont: l'analyse du formulaire d'offre de service, l'entrevue, les tests, l'examen physique, la vérification des références, la décision d'embauche et l'offre. De plus, tout au long du processus il est possible de rejeter la candidature. Selon l'auteur[18], il y a plusieurs formes d'entrevues: entrevue effectuée par une personne, par une série de personnes une à une, par un groupe, par un comité de direction ou par plusieurs de ces formes d'en-

---

[15]Ibid., p. 199.

[16]Ibid., p. 199.

[17]Ibid., pp. 221 à 247.

[18]Ibid., pp. 225-226.

trevue. Les entrevues[19] peuvent aussi être non-directive, directive, de situation ou de problème type et de stress. De même[20], en sélection, tous les instruments doivent être valides et fidèles.

Concernant l'accueil et l'orientation des nouveaux employés[21], ce processus peut inclure, une assistance financière pour les dépenses de voyage et de déménagement, le système de paie et les autres formules, une explication des pratiques et des politiques de la compagnie, la présentation au personnel collègue, une orientation du travail et plusieurs autres activités. Des procédures[22] complètes d'accueil et d'orientation devraient inclure de l'information sur le travail quotidien, les services et bénéfices pour les employés, les pratiques et les politiques du personnel, les programmes et les règles de sécurité, l'organisation et les opérations de la compagnie, les produits ou les services ainsi que l'historique et les politiques commerciales de la compagnie.

L'évaluation du rendement[23], comme processus rationnel, comprend premièrement un ensemble de méthodes regroupées sous l'appellation «estimation du mérite». Parmi ces méthodes nommons les échelles de notation par graphique, le classement par rang, la distribution imposée, la comparaison par pairs, les incidents critiques et les choix forcées. Comme

---

[19] Ibid., pp. 226-227.

[20] Ibid., pp. 233-234.

[21] Ibid., p. 271.

[22] Ibid., p. 271.

[23] Ibid., pp. 293 et 296.

deuxième[24] type d'évaluation de rendement, l'auteur propose la comparaison des performances par rapport aux standards déterminés, laquelle méthode peut s'opérationnaliser par la gestion par objectifs.

De plus, French[25] mentionne que l'observabilité, l'universalité et le discernement sont des critères essentiels à un bon système d'évaluation du rendement.

Le prochain processus rationnel suggéré par l'auteur est la rémunération. Ce processus[26] comprend l'administration des salaires, les avantages sociaux et les bonis de productivité.

L'administration des salaires[27] est un processus qui comprend: l'analyse des tâches (par l'observation, l'entrevue, le questionnaire), la description des tâches et les spécifications, l'identification des standards de performance à atteindre, l'évaluation des postes (par la méthode des points, la comparaison par facteurs, la classification), le rangement, l'enquête sur la rémunération, l'analyse des problèmes organisationnels concernant les salaires, l'établissement d'un minimum de politiques salariales, la mise au point d'une structure salariale, les règles de l'administration des salaires, le différentiel par l'évaluation de l'employé et la détermination des salaires individuels.

---

[24] Ibid., p. 297.

[25] Ibid., p. 298.

[26] Ibid., p. 311.

[27] Ibid., pp. 313 à 315.

Les composantes[28] du processus de détermination des avantages sociaux sont: la détermination de la structure salariale de base, l'examen des avantages sociaux par rapport aux problèmes organisationnels en relation, l'analyse des politiques gouvernementales concernant les avantages sociaux, l'établissement d'une structure et de règlements des avantages sociaux en considérant la convention collective, la détermination et le paiement des avantages sociaux.

De plus, selon French[29], les composantes du processus de détermination des bonis pour l'incitation à la productivité sont: d'une part, l'analyse des tâches, l'évaluation des postes, l'enquête sur la rémunération en relation avec les problèmes organisationnels, l'établissement de politiques salariales, la détermination d'une compensation de base; et, d'autre part, le plan d'incitation à la productivité, la définition des standards de performance à atteindre et l'évaluation du rendement. C'est à partir de ce cheminement que l'on peut établir la compensation salariale en terme de bonis pour l'incitation à la productivité. L'incitation à la productivité peut s'offrir à des individus ou à des groupes.

French[30] présente, comme prochain processus, la gestion de la convention collective qui peut servir à déterminer les salaires et les avantages sociaux, les heures et les conditions de travail, et l'éta-

---

[28] Ibid., pp. 346 à 354.

[29] Ibid., pp. 361 à 363.

[30] Ibid., p. 50.

blissement d'un type particulier de relations entre le syndicat et la partie patronale au niveau des négociations.

Selon l'auteur[31], les types de relation qui prévalent actuellement lors de négociations sont probablement d'agression-revendication, de conflit, de pouvoir, de marchandage, d'accomodation, de coopération et les types de relations qui tendent à disparaître sont celles basées sur l'idéologie, la collusion et la tromperie. De même[32], l'auteur nous présente les types de négociations identifiés par Walton et McKersie qui sont: la négociation distributive, la négociation d'intégration, la négociation par le changement d'attitude et la négociation intra-organisationnelle.

La médiation[33], la conciliation et l'arbitrage sont des procédés pouvant permettre d'arriver à une solution de compromis et permettant ainsi d'éviter le lock-out ou la grève qui sont aussi des composantes du processus de négociation.

Le processus de règlement de griefs[34] fait partie de la gestion de la convention collective et implique la participation du syndicat et des managers pour rechercher une solution à une plainte. Cette plainte provient généralement d'un employé qui la transmet à son syndicat verbalement ou par écrit; le syndicat envoie une plainte au supérieur immédiat

---

[31] Ibid., pp. 42[illegible]-427.

[32] Ibid., p. 428.

[33] Ibid., pp. 435-437.

[34] Ibid., pp. 452-453.

de l'employé; si le problème ne se règle pas à ce niveau de l'organisation, le syndicat passe alors à un niveau hiérarchique supérieur; les managers en cause font alors appel au service des relations industrielles et si le problème ne se règle pas, alors l'on peut utiliser l'arbitrage. Ce processus a donc pour objectif de voir au respect du contrat de travail de la façon la plus juste possible pour toutes les parties.

L'approche[35] sur laquelle peut reposer le processus de règlement de grief peut être de type légaliste ou de type approche clinique.

French[36] nous présente le processus de formation et de développement comme étant une combinaison complexe de plusieurs sous-processus qui augmentent la capacité des individus et des groupes à contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels.

La détermination[37] des besoins en formation et en développement, l'induction et l'orientation, le développement des habiletés - l'entrevue d'évaluation, la consultation de l'employé, et l'établissement de programmes de développement pour les employés sont des étapes du processus de formation et de développement. De même[38], font parties de ce processus des initiatives personnelles de développement en dehors des heures de travail, tels: des cours à différents niveaux (secondaire, cégep

---

[35] Ibid., p. 455.

[36] Ibid., p. 477.

[37] Ibid., p. 477.

[38] Ibid., p. 477.

et université), des lectures et l'implication à des activités communautaires.

French[39] propose, d'ailleurs, un processus de formation et de développement organisationnel par lequel l'organisation et le personnel peuvent se développer. Ce processus présente des aspects reliés aux tâches, à l'individu, au groupe et à l'organisation. Les aspects reliés aux tâches représentent des défis et des opportunités par l'apprentissage, l'élargissement des tâches, la créativité, l'actualisation et l'apprentissage d'habiletés de groupe. Les aspects reliés à l'individu rejoignent la formation personnelle, professionnelle et managériale.

Des aspects[40] reliés au groupe et à l'organisation permettent le développement organisationnel par des efforts importants consacrés au laboratoire de formation, aux équipes de travail, à la résolution de conflit de façon conjointe et par un changement total de la culture de l'organisation. Il faut toujours procéder et tenir compte des diagnostics des problèmes individuels, de groupe et de l'organisation

Système de performance

Le système de performance représente les méthodes, processus, techniques pouvant permettre d'évaluer l'efficience de la gestion des ressources humaines.

---

[39] Ibid., p. 478.

[40] Ibid., p. 478.

Selon French[41], l'efficience du système de la gestion du personnel peut être évaluée en terme de sa contribution à l'efficience totale par laquelle l'organisation atteint ses objectifs particuliers. La mesure de l'efficience dans l'atteinte des objectifs est extrêmement difficile. En plus de considérer plusieurs objectifs, il faut considérer le court et le long terme, la santé et la viabilité de l'entreprise.

Enfin[42], comme le souligne l'auteur, le concept d'efficience organisationnelle doit être considéré lors de l'analyse et des choix au niveau de la philosophie, des politiques et de la pratique du domaine du personnel.

---

[41] Ibid., p. 3.

[42] Ibid., p. 4.

AUTEUR N° 6 : Glueck, William F.

Système d'orientation

Glueck[1] affirme que, peu importe l'endroit où vous êtes gestionnaire, les ressources humaines sont essentielles pour atteindre vos objectifs. L'auteur[2] souligne aussi que les ressources humaines sont vitales pour l'engendrement de tous biens et services. De plus[3], les ressources humaines représentent un facteur crucial pour la distribution des biens et services.

L'auteur[4] soutient que les ressources humaines sont les ressources les plus importantes considérant que, pour la plupart des organisations, les ressources humaines représentent un coût important dans l'entreprise et qu'elles influencent de façon significative la productivité. Glueck[5] affirme que la gestion efficace des gens influence, non seulement les coûts associés à la réalisation de la mission de l'organisation, mais aussi la productivité et l'efficience de l'organisation.

---

[1]W.F. Glueck, Personal, a diagnostic approach, Business Publication Inc., Dallas, Texas, 1982.

[2]Ibid., p. 5.

[3]Ibid., p. 5.

[4]Ibid., pp. 5-6.

[5]Ibid., p. 6.

Selon l'auteur[6], la dimension «personnel» est concernée par la gestion efficace des gens au travail. La dimension «personnel» examine ce qui est, ce qui pourrait ou ce qui devrait être fait pour rendre les gens plus productifs et plus satisfaits de leur vie au travail.

Voici[7] les objectifs en personnel tels que proposés par Glueck:

- augmenter la productivité de l'entreprise en lui fournissant des employés bien entraînés et bien motivés,
- utiliser la force de travail efficacement et de façon efficiente et contrôler les coûts du travail,
- développer et maintenir une qualité de vie au travail qui fournit aux employés des opportunités concernant la satisfaction et l'actualisation au travail,
- assurer les comportements de l'entreprise face aux lois reliées au personnel en fournissant des opportunités égales, un environnement de travail sécuritaire et une protection des droits des employés.

Système de mobilisation

En ce qui concerne les ressources nécessaires à la gestion des ressources humaines, l'auteur[8] souligne qu'au niveau du personnel il y a deux groupes chargés d'activités en personnel: les spécialistes et gestionnaires en personnel et les gestionnaires d'opérations.

---

[6] Ibid., p. 1.

[7] Ibid., p. 14.

[8] Ibid., p. 15.

Glueck[9] affirme que les unités de personnel varient selon la grosseur et le secteur mais que la plupart des entreprises les gardent petites. La fonction[10] «ressources humaines / personnel» peut être organisée de différentes façons. Dans de grandes firmes, les ressources humaines sont divisées en plusieurs départements; dans des firmes moyennes, la fonction personnel et d'autres fonctions peuvent être réunies dans un seul département.

Système social

L'auteur[11] propose, comme premier processus humain, un programme de modification de comportements appliqué à la motivation. Ce programme[12] comprend: du conditionnement opérant provoquant du réenforcement positif, la loi de l'effet, une cédule de réenforcement et la reconnaissance des employés par un stationnement privé, des collants à son nom, des titres ajoutés, les noms sur les portes etc., etc.

Comme deuxième processus humain Glueck[13] propose le développement du groupe de travail composé de sept à quatorze membres pouvant maintenir un contact visuel et travailler près les uns des autres, tout en étant des membres homogènes et stables au niveau de leur appartenance au groupe.

---

[9] Ibid., p. 18.

[10] Ibid., p. 19.

[11] Ibid., p. 139.

[12] Ibid., p. 140.

[13] Ibid., p. 145.

Le troisième[14] processus proposé par l'auteur concerne la qualité de vie au travail. Ce processus[15] comprend les composantes suivantes:

- un lieu de travail physiquement plaisant en terme de chaleur, bruit, lumières, etc.,
- un travail nécessitant l'ensemble des habiletés de l'employé et par lequel celui-ci peut (grandir),
- une variété d'heures de travail, de jours et de cédules de travail,
- une entreprise protégeant les renseignements personnels d'ordre privés des employés,
- une entreprise protégeant la liberté de parole et les comportements justes des employés.

Système gestionnaire

Le premier[16] processus rationnel suggéré par Glueck concerne la planification des ressources humaines. Ce processus comprend les étapes suivantes: à partir de la mission et des objectifs de l'organisation, il faut établir les objectifs propres aux ressources humaines, faire l'inventaire des ressources humaines et projeter des statuts selon les capacités, comparer et évaluer les ressources existantes avec les objectifs afin d'identifier un surplus ou un manque, analyser les ouvertures ou les besoins en terme d'unité et de coûts (total des heures, de la productivité, de la compensation, de la motivation, de la formation, des cédules, de l'allocation et de la distribution des postes), analyser

---

[14] Ibid., pp. 146-147.

[15] Ibid., pp. 146-151.

[16] Ibid., p. 87.

les alternatives, comparer et évaluer les alternatives, anticiper les résultats, choisir et établir un plan.

Le deuxième[17] processus proposé par l'auteur comprend la nature du travail par l'analyse et le «design» du travail. La nature du travail est composé des attributs suivants: les résultats à atteindre au niveau des devoirs, des tâches, des comportements, des fonctions, des responsabilités; les qualifications requises comme les habiletés, les connaissances, les expériences; les récompenses comme la paie et les promotions; et, enfin, le travail motivant ou les défis.

L'analyse[18] de l'emploi doit comprendre les informations suivantes: les fonctions du travailleur, les méthodes et techniques utilisées, les équipements utilisés, les résultats attendus et les qualifications requises. Ces informations sont, par la suite, regroupées dans la description de l'emploi et les qualifications de l'emploi.

Le «design»[19] du travail se compose des tâches et des relations au niveau des fonctions, les récompenses extrinsèques et intrinsèques, les qualifications requises (habiletés, connaissances, compétences) pour chaque travail. Selon l'auteur[20], les quatre approches pour effectuer le design du travail sont: la simplification du travail, la rotation du travail, l'élargissement du travail et l'enrichissement du travail.

---

[17] Ibid., pp. 107-109.

[18] Ibid., pp. 109-110.

[19] Ibid., pp. 122-123.

[20] Ibid., pp. 122-123.

Le troisième[21] processus rationnel est la planification de l'embauche. Ce processus comprend trois grandes étapes. La première consiste à établir les demandes ou besoins futurs en personnel; la deuxième faire l'inventaire et la projection des ressources humaines disponibles; et la troisième est de programmer les plans d'action au niveau de l'embauche ou des surplus. Les techniques[22] permettant d'établir les demandes futures en personnel sont: les modèles de corrélation/régression, les modèles «probabilistiques», le balancement d'équations et les estimations d'experts.

Les techniques[23] permettant d'analyser la disponibilité du personnel sont: les systèmes d'inventaires des compétences des employés, les matrices transactionnelles et les modèles de Markovs. Au niveau[24] des besoins ou des surplus, les techniques suivantes peuvent être employées: l'engagement, le temps supplémentaires, les sous-contrats, les promotions, les transferts, rétrograder l'employé, les congédiements, les retraites ou le travail partagé.

Le prochain processus rationnel présenté par l'auteur concerne le recrutement. Ce processus[25] est relié directement aux activités de planification de l'embauche, des offres de travail et de la sélection. Ce

---

[21] Ibid., pp. 171-172.

[22] Ibid., pp. 172-174.

[23] Ibid., pp. 170-187.

[24] Ibid., pp. 187-189.

[25] Ibid., p. 246.

processus[26] de recrutement doit considérer les composantes suivantes: les facteurs externes influençant le recrutement, les gouvernements, les syndicats, les conditions du marché du travail, les liens entre les appliquants et l'organisation lors du recrutement.

De plus[27], au niveau de l'organisation, il faut considérer la décision de recruter des gens avec certaines qualifications, les politiques de recrutement, les sources et les méthodes de recrutement ainsi que l'évaluation du processus de recrutement. Selon l'auteur[28], il y a deux sources de recrutement: soit à l'interne; soit à l'externe. Les méthodes[29] de recrutement à l'interne sont: l'affichage de poste ou (self-selection) l'intérêt dévoilé d'un employé (proposition de service), l'utilisation du système d'inventaire des compétences, les références d'employés actuels de l'organisation. Les sources[30] de recrutement à l'externe sont: les collèges, d'autres institutions éducatives, les candidats qui viennent s'offrir à l'organisation, les agences privées et publiques de recrutement, les associations professionnelles, les syndicats et les médias d'information incluant la télévision et la radio[31].

---

[26] Ibid., pp. 247-251.

[27] Ibid., pp. 251-254.

[28] Ibid., p. 255.

[29] Ibid., pp. 256-258.

[30] Ibid., pp. 259-263.

[31] Ibid., p. 265.

Glueck propose, comme autre processus rationnel, la sélection. Le processus[32] de sélection doit tenir compte de l'influence des facteurs environnementaux externes comme le patronage et la sélection au mérite ainsi que la nature du marché du travail et des facteurs environnementaux internes.

Les qualifications[33] reliées au travail sont nommées critères et divisées en catégories suivantes: éducation, expérience, caractéristiques physiques et caractéristiques personnelles. Il faut par la suite définir les critères de succès et les prédicteurs de succès.

Le processus[34] de sélection comprend les étapes suivantes:

a) l'entrevue préliminaire d'élimination;

b) l'analyse de la formule d'offre de service;

c) l'entrevue structurée, semi-structurée ou non-structurée de l'employé;

d) les tests de performance, les simulations de performance, les tests de papiers et de crayons, les tests d'inventaire du tempérament et de la personnalité, les autres méthodes telles que le polygraphe et la graphologie et les centres d'évaluation pour les gestionnaires;

e) la vérification des antécédents et des références;

f) l'examen physique médical;

g) la décision peut être prise selon les approches suivantes: la méthode de comparaison systématique des postulants, le choix gratuit, l'appro-

---

[32] Ibid., pp. 286-288.

[33] Ibid., p. 289.

[34] Ibid., pp. 293-315.

che clinique-émotionnelle et l'approche quasi-rationnelle-systématique.

Glueck ne présente pas l'orientation des nouveaux employés comme un processus, mais propose plutôt des stratégies et un programme d'orientation.

L'auteur[35] cite Wanous (1980), qui identifia les cinq stratégies de socialisation suivantes:

- former, que cela soit sur une base à temps plein ou à temps partiel,
- éduquer aux multiples politiques, procédures, normes et tout ce qui concerne l'organisation,
- un apprentissage comprenant en nombre égal autant d'éléments de formation que d'éducation. Le nouveau est assigné à une personne de l'organisation qui a la responsabilité de l'orientation,
- dévaloriser l'expérience semble ébranler la confiance en soi, ainsi l'organisation est en meilleure position face à l'influence externe,
- la séduction présente au nouveau travailleur de nombreux choix tentant, mais un en réalité, est plus attrayant que les autres.

Selon Glueck[36], un programme formel d'orientation devrait couvrir les éléments suivants: l'histoire et les politiques générales de l'entreprise, la description des services ou produits de l'entreprise, l'organisation de l'entreprise, les mesures de sécurité et les règlements, les politiques et pratiques en personnel, la compensation, les bénéfices

---

[35] Ibid., p. 328.

[36] Ibid., p. 328.

et les services offerts aux employés, la routine quotidienne et les règlements.

Le prochain processus rationnel suggéré par l'auteur concerne le processus de développement de carrière.

Selon Glueck[37], il y a deux types de développement de carrière: au niveau personnel et au niveau organisationnel. Le développement de carrière est plus efficace lorsque ces deux types de développement sont utilisés en même temps. L'auteur[38] souligne qu'il y a trois personnes pouvant intervenir au plan du développement de carrière. Ce sont: l'employé, le superviseur et le spécialiste en personnel.

Les composantes[39] du processus de développement de carrière au niveau personnel sont:

- recueillir l'information concernant les intérêts, compétences et valeurs personnelles,
- recueillir l'information concernant les opportunités d'emplois et les types d'organisations qui utiliseraient le type d'intérêts, de compétences et de valeurs individuelles.
- établir des objectifs et choisir des alternatives assez similaires pouvant aider à atteindre ses buts,
- vérifier les choix avec la réalité.

---

[37] Ibid., pp. 344-345.

[38] Ibid., p. 349.

[39] Ibid., p. 349.

En[40] ce qui concerne le développement de carrières par l'organisation, les composantes du processus sont: la planification des postes d'emplois, la planification pour la croissance et le développement, la planification pour le nivellement et le désengagement, la planification pour les remplacements. Les activités[41] de développement de carrière peuvent être des activités individuelles, un superviseur intervenant en terme de conseiller ou de «coach», des activités de groupes ou des activités du type client/conseiller.

Un autre processus rationnel présenté par l'auteur est l'évaluation de la performance. Glueck[42] souligne que dans plusieurs organisations il existe deux types d'évaluation: formelle et informelle.

Les étapes[43] de l'évaluation de la performance sont: établir les politiques d'évaluation (qui évalue, quand, combien de fois, avec quels critères, le choix des techniques d'évaluations), faire en sorte que les évaluateurs recueillent des données sur la performance de l'employé, faire en sorte que les évaluateurs évaluent les employés, discuter de l'évaluation avec l'employé et prendre une décision.

Les méthodes[44] d'évaluation individuelle sont: l'échelle de notation par graphique, le choix forcé, le rapport écrit par l'évaluateur,

---

[40] Ibid., p. 353.

[41] Ibid., p. 354.

[42] Ibid., p. 369.

[43] Ibid., p. 368.

[44] Ibid., pp. 383-391.

la gestion par objectifs, la technique de l'incident critique, la liste à cocher et la liste à cocher élargie, les échelles de classement basées sur les comportements. Les mothodes[45] d'évaluation de groupe sont: le classement, la comparaison avec les pairs et la distribution forcée. Les autres[46] méthodes sont des tests de performance ou la technique de la révision des activités par une personne du personnel.

Pour[47] l'évaluation des performances en gestion, l'auteur propose les centres d'évaluation.

Le processus[48] de formation comprend les étapes suivantes: la détermination des besoins et des objectifs en formation, la transposition de ceux-ci en programmes, la sélection des gens à former et des méthodes de formation et des aides, l'évaluation des programmes de formation.

L'auteur[49] présente quelques techniques pour développer des habiletés en gestion. Ce sont: la méthode des cas, les jeux de rôle, le modèle de tâche, la technique in-basket, la technique de Kepner-Tregoe et les jeux de gestion. Les programmes[50] de développement peuvent s'opérer sur le travail présent de l'employé ou en dehors du travail de l'employé, en utilisant soit le «coaching ou le counseling».

---

[45] Ibid., pp. 391-392.

[46] Ibid., p. 392.

[47] Ibid., p. 399.

[48] Ibid., p. 415.

[49] Ibid., pp. 432-433.

[50] Ibid., pp. 429-431.

Glueck[51] propose les sept critères identifiés par Patten (1971) en ce qui concerne l'efficience de la rémunération. Selon lui, il faut que la rémunération soit: adéquate, équitable, balancée, raisonnable, sécure, et acceptable aux employés. Enfin, il faut qu'elle incite à la productivité.

L'auteur[52] propose un système de rémunération comprenant les concepts suivants: l'équité face à l'externe par le niveau des salaires, l'équité interne par la structure salariale, l'équité entre employés par les salaires individuels. Les techniques employées sont: l'étude des salaires sur le marché, l'analyse, la description, l'évaluation de l'emploi, la séniorité et la performance pour la détermination de la structure salariale.

Les objectifs[53] d'un tel système vise à ce que les coûts des salaires soient raisonnables, que la paie soit attrayante, motivante et puisse retenir les employés.

Les méthodes[54] traditionnelles d'évaluation du travail afin de déterminer les salaires sont: le rangement, la comparaison par facteurs, la classification et le système des points. Le processus[55] de structura-

---

[51] Ibid., p. 450.

[52] Ibid., pp. 452-453.

[53] Ibid., p. 453.

[54] Ibid., pp. 470-472.

[55] Ibid., p. 475.

tion des salaires comprend les classes de salaires, les classifications d'emplois et les échelles de salaires par niveau.

Un autre processus présenté par l'auteur concerne l'administration des bénéfices et des services aux employés. Selon Glueck[56], les facteurs pouvant affecter ce processus sont: le syndicat, les politiques gouvernementales, les conditions de l'économie et du marché du travail, les buts de l'organisation et la nature des employés. Les employeurs[57] doivent participer aux trois programmes de bénéfices suivants: les plans de pension gouvernementaux, la rémunération pour les sous-emplois, et les bénéfices volontaires aux employés tels: une rémunération pour le temps non-travaillé, un plan de protection en assurance, des pensions privées et des services aux employés.

Selon l'auteur[58], le processus d'administration des relations de travail comprend la négociation d'un contrat écrit concernant les salaires, les heures et les autres conditions de l'emploi et l'interprétation et l'administration de ce contrat pour la période couverte.

Dans[59] un premier temps, le syndicat doit s'organiser pour être représentatif du groupe, être reconnu et autorisé pour négocier. La négociation comprend la préparation de la négociation, la négociation com-

---

[56] Ibid., p. 527.

[57] Ibid., pp. 529-542.

[58] Ibid., p. 565.

[59] Ibid., p. 591.

me telle et la décision des règlements. La négociation[60] porte ordinairement sur les catégories d'items suivants: les conditions de travail et les salaires, la sécurité des employés, la sécurité du syndicat, les droits des gestionnaires et la durée du contrat. Les approches[61] en négociation sont celles présentées par Walton et McKersie soit: la négociation distributive, la négociation intégrative, la négociation par la structure des attitudes et la négociation intra-organisationnelle.

Le prochain processus présenté par l'auteur concerne la protection des travailleurs par des programmes de sécurité et de santé. Selon Glueck[62], les personnes concernées par la santé et la sécurité sont: les hauts dirigeants de l'organisation, les gestionnaires d'opérations, le personnel du service des ressources humaines, le syndicat et les employés. Les facteurs[63] pouvant influencer la sécurité et la santé au travail peuvent être: la nature du travail, les attitudes des employés, les lois gouvernementales, les exigences des syndicats, les buts de gestion et les conditions économiques.

Dans[64] un premier temps, il faut établir les causes des accidents de travail reliées à la tâche à effectuer, aux conditions de travail et/ou aux employés. Il faut établir la réponse de l'organisation aux défis de la protection des travailleurs par la création d'un département

---

[60] Ibid., p. 593.

[61] Ibid., pp. 596-597.

[62] Ibid., pp. 620-621.

[63] Ibid., p. 623.

[64] Ibid., pp. 625-626.

de sécurité ou attribuant cette responsabilité au département du personnel. L'organisation[65] peut aussi embaucher un spécialiste en sécurité pour analyser l'environnement du travail, former et éduquer les employés, inspecter les conditions de travail et faire de la recherche pour prévenir des accidents futurs. L'organisation peut aussi mettre en place des comités chargés de la sécurité au travail.

Les approches[66] pouvant s'utiliser pour améliorer la sécurité et la santé sont: la prévention et le «design» sécuritaire, l'inspection, la déclaration et la recherche des accidents, la formation et la motivation à la sécurité.

Système de performance

Le système de performance représente les méthodes, processus, techniques pouvant permettre d'évaluer l'efficience de la gestion des ressources humaines.

L'auteur nous présente comme système de performance l'évaluation de la fonction personnel. Selon Glueck[67], il s'agit d'un processus permettant de mesurer les coûts et les bénéfices de l'ensemble du programme en personnel et de comparer son efficacité et son efficience avec les performances passées de l'entreprise, les performances d'entreprises comparables et les objectifs de l'entreprise.

---

[65] Ibid., p. 627.

[66] Ibid., pp. 628-630.

[67] Ibid., p. 650.

L'évaluation[68] des activités en personnel et en ressources humaines est réalisée pour les raisons suivantes: améliorer l'opération des activités en personnel en fournissant des données sur les coûts et l'efficience; permettre d'identifier quelles activités doivent être continuées, modifiées, ou laissées tomber; s'assurer que les activités sont reliées aux objectifs de l'organisation; aider à la préparation du budget et justifier l'existence d'un service du personnel.

Les critères[69] permettant d'évaluer la fonction personnel sont regroupés en deux catégories. La première présente les aspects en ressources humaines de l'efficacité organisationnelle. Ce sont:

a) la performance personnelle comme mesure d'unité de productivité;

b) les coûts reliés aux personnels comme les coûts totaux du travail et les coûts du travail par unité d'extrant, les frais des employés;

c) les incidences de complaisance avec les règlements publics comme les taux à partir desquels les opportunités d'emploi sont partagées avec des groupes protégés.

La deuxième catégorie représente l'efficacité des employés. Il s'agit des mesures des comportements et des attitudes des employés au travail. Les critères proposés sont: les taux de congédiements volontaires ou non, les taux d'absentéisme, le standard de production, le standard de qualité, les indices de santé et d'accidents, les taux de

---

[68] Ibid., p. 650.

[69] Ibid., pp. 653-654.

griefs, les attitudes et la satisfaction des employés au travail, la satisfaction des employés par rapport à la formation, au scolaire, aux bénéfices et services, et les taux de suggestions des employés pour de l'innovation.

L'auteur[70] propose les quatre principales méthodes d'évaluation identifiées par Odiorne (1972), ce sont: copier les compagnies performantes en utilisant une liste à cocher pour identifier les éléments clés de ces compagnies en ressources humaines, faire évaluer l'organisation par une firme de consultants, utiliser la méthode de complaisance comme l'audit et l'approche statistique.

---

[70] Ibid., pp. 653-654.

AUTEUR N° 7 : Megginson, Léon C.

Système d'orientation

Megginson[1] propose la définition suivante de la gestion du personnel: il s'agit de la performance de toutes les fonctions managériales impliquées dans la planification pour, le recrutement, la sélection, le développement, l'utilisation, la rémunération, et la maximisation du potentiel des ressources humaines d'une organisation.

Selon l'auteur[2], la fonction «personnel» est perçue comme une partie essentielle et intégrale d'une organisation. C'est[3] seulement par la sélection, le développement, l'utilisation, la motivation, la rémunération et la rétention de gens compétents qu'une organisation efficace peut exister. La position[4] de la dimension «personnel» s'est beaucoup améliorée et elle est maintenant perçue comme une partie importante d'une organisation jouant ainsi un rôle clé au niveau des changements de besoins. Afin[5] de satisfaire les nouveaux besoins, il faut augmenter le

---

[1]Léon C. Megginson, Personal management: a human resources approach, 4e th. ed., Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1981.

[2]Ibid., p. 10.

[3]Ibid., p. 2.

[4]Ibid., p. 10.

[5]Ibid., pp. 10-12.

respect pour la fonction «personnel», élever sa position au niveau de la structure organisationnelle et améliorer son expertise.

Le modèle[6] présenté par Megginson est basé sur les hypothèses que la gestion du personnel est un ensemble détaillé d'activités reliées aux ressources humaines, qu'elle est directement concernée par les résultats, qu'elle est une partie des activités générales de gestion et qu'elle dépend de l'appui des hauts gestionnaires.

Selon l'auteur[7], nous pouvons mieux comprendre la gestion des ressources humaines, si nous comprenons les prémisses suivantes: l'environnement a un effet direct sur le comportement humain et sur la performance au travail, l'environnement du travail aujourd'hui est très différent de celui d'hier, l'environnement dans lequel vous travaillerez comme gestionnaire sera très différent et plus difficile que l'environnement actuel et l'environnement futur est dès maintenant transformé par des événements que vous avez perçus et que vous percevez actuellement.

Les gens[8] impliqués par la fonction «personnel» devraient anticiper les problèmes et les nouveaux développements affectant les ressources humaines et ils devraient assumer un leadership positif en gérant ces ressources. Déterminer[9] la meilleure façon de faire chaque emploi, sélectionner les meilleures gens, les entraîner à faire le travail effi-

---

[6]Ibid., p. 29.

[7]Ibid., pp. 52-53.

[8]Ibid., p. 53.

[9]Ibid., p. 56.

cacement et les compenser par des mesures financières incitatives sont les principes établis par Taylor (1881) et qui, selon l'auteur, sont les concepts de base de l'utilisation efficace des ressources humaines.

Megginson[10] affirme que le développement de la technologie rend les ressources humaines plus importantes, qu'il y a de nouveaux types d'emplois à accomplir et qu'il y a de nouveaux types de travailleurs à gérer. De plus[11], selon l'auteur, la gestion des ressources humaines repose sur les hypothèses suivantes: le but central de toute organisation est d'utiliser ses ressources humaines dans la plus grande mesure du possible pour atteindre ses buts et l'efficacité d'une organisation est déterminée par le calibre de ses ressources humaines.

Un programme[12] efficace en gestion du personnel devrait inclure les fonctions suivantes: identifier les objectifs organisationnels, construire une organisation efficace, étudier l'environnement externe et interne, planifier le recrutement, la sélection et le développement, maximiser la performance, récompenser, négocier avec le syndicat, réaliser des activités créatives spécifiques et établir des procédures pour évaluer la performance de la fonction personnel.

---

[10] Ibid., p. 62.

[11] Ibid., p. 65.

[12] Ibid., p. 31.

Système de mobilisation

Les relations[13] en termes de fonctionnement organisationnel entre les gens en «Personnel» et les autres départements doivent être de co-opération, d'aide et d'assistance aux gestionnaires d'opérations. Les responsabilités[14] du gestionnaire du personnel est en général d'aider les autres gestionnaires en fournissant des conseils avisés, des orientations et de l'assistance. La fonction[15] personnel devrait être au niveau le plus haut de l'organisation.

Le type[16] d'autorité pouvant être assumé par le gestionnaire en personnel est l'autorité de conseil (staff) ou l'autorité fonctionnelle. La meilleure structure possible pour un département du personnel dépend de la grosseur de l'organisation, du type d'industrie, de la complexité des opérations, de l'importance accordée à l'efficience et de la croyance des gestionnaires en l'importance de la fonction «personnel».

Système social

Le premier processus humain privilégié par Megginson concerne l'amélioration de la qualité de vie au travail. Afin[17] d'améliorer la satisfaction des employés, l'auteur suggère les méthodes suivantes: une

---

[13]Ibid., pp. 36-38.

[14]Ibid., p. 38.

[15]Ibid., p. 39.

[16]Ibid., pp. 46-47.

[17]Ibid., pp. 268 à 276.

nouvelle description de l'emploi incluant une rotation des tâches et/ou l'élargissement des tâches et/ou l'enrichissement des tâches, la formation d'équipes de travail semi-autonomes, l'implantation de système de suggestions d'amélioration du travail, le changement de la cédule de travail, la semaine de travail compressée, les heures de travail flexibles, l'utilisation de travailleurs à temps partiel, le travail partagé au niveau du temps, les tâches partagées, les employés permanents à temps-partiel. De plus[18], il faut accorder plus de reconnaissance à chaque employé et utiliser de nouvelles méthodes de motivation.

En ce qui concerne le leadership[19], l'auteur mentionne la théorie comportementale ou «contingentielle» et les styles suivants: autoritaire, participatif, et le laisser-faire. Le processus de communication[20] comprend les composantes suivantes: l'étape de l'idée, du codage, de la transmission et de la réception, du décodage, et de la rétroactivité. Au niveau d'une organisation[21], il y a trois types de voies de communication: horizontale, verticale et informelle. Les méthodes de communication peuvent être verbales, écrites ou non-verbales.

L'auteur[22] propose plusieurs théories de la motivation: la théorie des besoins de Maslow, la théorie d'hygiène et de motivation de Herzberg, la théorie de l'équité, la théorie du renforcement, la théorie des

---

[18]Ibid., p. 268.

[19]Ibid., pp. 283, 285, 286.

[20]Ibid., pp. 288-289.

[21]Ibid., p. 289.

[22]Ibid., pp. 295 à 300.

attentes et la gestion par objectifs. Afin[23] d'améliorer la performance, il existe certains facteurs de motivation, tels: un travail impliquant la réalisation de soi-même, un travail où il y a de la reconnaissance, un travail présentant des défis, de la compétition et de bonnes compensations financières.

Il est aussi important[24] d'améliorer la perception de soi de l'employé par les approches suivantes: l'approche des facteurs de production, l'approche des relations humaines et l'approche des ressources humaines.

Système gestionnaire

Le premier processus rationnel suggéré par l'auteur concerne la planification du personnel et la gestion de carrière. Megginson[25] affirme que les tendances actuelles en planification des ressources humaines sont d'impliquer toutes les fonctions en personnel. Les objectifs[26] de la planification du personnel sont: d'établir les besoins en ressources humaines de l'ensemble des activités de l'organisation, faire des estimés spécifiques et générales des besoins et maximiser les retombés de l'investissement en ressources humaines.

---

[23] Ibid., p. 301.

[24] Ibid., pp. 301-302.

[25] Ibid., p. 122.

[26] Ibid., p. 123.

Le système[27] de planification des ressources humaines présenté par l'auteur comprend six étapes et il est opérationnel à deux niveaux. Premièrement, les objectifs et les plans sont réalisés au niveau organisationnel puis envoyés aux unités aux niveaux inférieurs. Par la suite, des données de toutes les unités sont amassées et envoyées aux hauts gestionnaires. La deuxième étape consiste à étudier les objectifs à long terme et les plans. Déterminer tous les besoins en ressources humaines représente la troisième étape. Faire l'inventaire des ressources humaines présentes. Déterminer spécifiquement les besoins en ressources humaines. Enfin, la sixième étape consiste à développer des programmes d'actions pour le recrutement et la sélection du personnel nécessaire.

Megginson nous présente, comme deuxième processus rationnel, le recrutement. Les composantes[28] du processus de recrutement sont: le développement des sources d'employés potentiels à l'interne ou à l'externe de l'organisation. Les sources à l'interne sont les employés actuels de l'organisation. Les sources externes sont: d'anciens employés déjà formés, les applications gratuites, les syndicats, les agences privées d'emploi, les agences publiques d'emploi, les aides temporaires, différents types d'écoles, les programmes de références d'employés, les annonces des journaux et les agences spécialisées d'embauche.

La deuxième composante[29] du processus de recrutement est la recherche d'employés potentiels. A l'interne, il s'agit d'une recherche

---

[27] Ibid., p. 125.

[28] Ibid., pp. 142 à 149.

[29] Ibid., p. 142.

personnelle et/ou d'un affichage de poste. A l'externe[30], l'on peut utiliser les références d'employés, les annonces de journaux, l'assistance électronique (ordinateur), les centres de carrières, les voyages d'affaires, le «job hotlines», l'«open houses», les collèges, les circuits fermés de télévision et le «scouting».

La dernière composante[31] du processus de recrutement est l'évaluation de l'efficacité du recrutement.

La sélection des employés représente un autre processus rationnel suggéré par l'auteur. La première étape[32] de ce processus consiste à établir des procédures et des politiques de sélection. Dans une seconde étape[33], il s'agit de l'identification et du choix des critères de succès de la performance et des prédicteurs de succès, du choix des instruments de sélection, et de la détermination de la validité, de la «stabilité» et de la fidélité des instruments de sélection.

La troisième étape[34] du processus de sélection consiste à rassembler et évaluer les informations concernant les candidats. Les procédures pouvant servir à obtenir ces informations sont: un contact initial avec l'employé potentiel, une sélection préliminaire, une entrevue préliminaire, un inventaire biographique par la formule d'application ordi-

---

[30]Ibid., pp. 144 à 157.

[31]Ibid., p. 142.

[32]Ibid., pp. 171 à 175.

[33]Ibid., pp. 175 à 180.

[34]Ibid., pp. 180 à 195.

naire ou plus détaillée et le résumé, les examens ou tests d'intelligence (d'aptitudes - d'intérêt - de personnalité - de compétence), une entrevue plus poussée de type structurée, non-structurée ou de stressante, la vérification des données biographiques et l'examen physique médical.

La quatrième étape[35] du processus de sélection comprend la prise de décision, et la communication de la décision de sélectionner ou de rejeter la candidature.

La formation et le développement des employés représente un autre processus rationnel suggéré par l'auteur. La première étape[36] du processus de développement du personnel et des ressources est l'établissement des objectifs de développement tels que d'aider la croissance de l'organisation, de permettre l'adaptation au développement technologique, de remplir sa responsabilité sociale et de fournir une meilleure satisfaction au travail.

Dans une deuxième étape[37], il faut attribuer les responsabilités du développement social par les programmes gouvernementaux, aux syndicats et/ou aux associations d'employés, aux employés et aux employeurs.

La troisième étape[38] consiste à identifier les besoins de développement en identifiant les habiletés nécessaires, en analysant les compétences des employés et en les comparant avec les habiletés nécessaires

---

[35] Ibid., pp. 195 à 198.

[36] Ibid., pp. 205 à 208.

[37] Ibid., pp. 208-209.

[38] Ibid., pp. 211 à 214.

et en sélectionnant les méthodes de développement des habiletés nécessaires. Les méthodes pouvant servir à identifier les besoins de formation sont: les recommandations des superviseurs, l'analyse des exigences du travail, l'analyse de la performance du travail et les suggestions d'employés. Il faut aussi identifier quels besoins sont à développer.

La quatrième étape[39] est l'élaboration de programmes de développement devant fournir de la motivation, permettre l'apprentissage continu, utiliser l'approche des systèmes, anticiper les résistances et former les formateurs.

La cinquième étape[40] proposée est la conduite des programmes de développement. En général, la théorie est enseignée en dehors du travail et la pratique est apprise au travail. Les méthodes de formation en dehors du travail sont: le laboratoire de formation, les classes de formation, l'enseignement programmé, le circuit fermé de télévision, les cours prolongés, l'assistance de manufacturiers, d'associations de commerce d'organisations professionnelles, et la formation professionnelle.

Les méthodes[41] de formation au travail sont: l'orientation, la formation au travail, l'«apprenticeship training», et internat ou stage.

La dernière étape[42] du processus de formation et de développement est l'évaluation de l'efficacité des programmes de développement en te-

---

[39] Ibid., pp. 205, 215 à 217.

[40] Ibid., pp. 218 à 220.

[41] Ibid., pp. 220 à 222.

[42] Ibid., pp. 222 à 225.

nant compte de l'appréciation des participants, de l'apparition d'apprentissage actuel ou récent, de changements de comportements au travail et des résultats tangibles des programmes.

Le développement du gestionnaire est un autre processus rationnel suggéré par l'auteur. Les composantes[43] de ce processus sont: identifier les besoins en gestionnaires, les besoins de gestion et les endroits où trouver les gestionnaires; identifier les talents en gestion en établissant les critères de succès de l'emploi et en déterminant les prédicteurs de succès de l'emploi.

Il faut, aussi[44], développer des techniques pour sélectionner les gestionnaires tels que les centres d'évaluation, l'assistance de l'ordinateur, les exercices de simulation, les exercices d'interaction structurés ou non, le classement par les pairs, l'auto-classement et le classement par les subordonnés.

Après[45] la sélection des gestionnaires, il faut identifier les besoins pour un développement efficace en gestion aux niveaux des habiletés techniques, administratives et des attitudes. Les méthodes[46] de développement de gestionnaires au travail sont: l'entraînement, la progression planifiée, la rotation au travail, l'assignation temporaire,

---

[43] Ibid., pp. 230 à 234.

[44] Ibid., pp. 235 à 239.

[45] Ibid., pp. 240 à 242.

[46] Ibid., pp. 242-243.

les stages en gestion, l'assignation à des comités et les groupes de tâches.

Les méthodes[47] de développement en dehors du travail sont les analyses de cas, les simulations, les laboratoires de formation, les programmes avancés de développement en gestion et la gestion par objectifs. Une autre méthode est celle du développement organisationnel, ou du changement planifié.

La dernière étape[48] du processus de développement des gestionnaires est l'évaluation du développement en gestion.

L'évaluation[49] de la performance des employés telle que proposée par Megginson s'opérationnalise ainsi: les employés possèdent des qualités personnelles qui influencent les comportements au travail (ce qui résulte en une performance au travail); celle-ci est évaluée par le gestionnaire.

Les gens[50] pouvant effectuer l'évaluation sont: le supérieur immédiat, les employés de même niveau, les employés eux-mêmes et les subordonnés.

---

[47] Ibid., pp. 243 à 248.

[48] Ibid., p. 249.

[49] Ibid., p. 311.

[50] Ibid., pp. 313-314.

Les méthodes[51] d'évaluation comparant l'employé avec d'autres employés sont: le simple rangement, la compuraison par paire, la distribution forcée. Les méthodes[52] d'évaluation par comparaison avec des standards établis sont: les échelles traditionnelles de classification, les échelles de classification des comportements, la classification par le choix forcé, l'essai, les incidents critiques, les méthodes de liste à cocher et la gestion par objectifs.

Les actions[53] concernant la fonction personnel, résultant de l'évaluation peuvent être: un ajustement de salaire, une revalorisation par la formation et le développement, un transfert, une promotion, et des conseils au niveau de la carrière.

Megginson propose comme autre processus rationnel le «counseling» ou l'activité de conseil. Selon l'auteur[54], le «counseling» est maintenant accepté comme une partie importante de la gestion et s'opère par un dialogue entre deux personnes. Les aspects[55] du travail les plus discutés en activité de conseil sont: la performance, la discipline, la sécurité, les conflits, les retraites et les déplacements. De plus[56], les crises personnelles, les maladies mentales et physiques, l'alcoolisme et l'abus de drogue représentent des problèmes personnels pouvant être dis-

---

[51] Ibid., pp. 314-316.

[52] Ibid., pp. 316 à 320.

[53] Ibid., pp. 325 à 332.

[54] Ibid., p. 338.

[55] Ibid., pp. 340 à 343.

[56] Ibid., pp. 343 à 347.

cutés en activité de conseil. Les problèmes de crises personnelles touchent les difficultés maritales, financières, légales et familiales.

En ce qui a trait à l'alcoolisme[57], il faut selon l'auteur, identifier les symptômes permettant de reconnaître les alcooliques, établir des mesures pour assister ce type d'employés et établir des seuils limites de tolérance.

La discipline[58] concerne principalement les problèmes de retard, d'absentéisme, de sécurité et de productivité médiocre. L'on peut[59] utiliser la discipline positive ou négative. L'administration[60] de la justice au niveau de la discipline s'opère comme suit: établir les règles de conduites, décider des pénalités spécifiques aux violations des règles et imposer impartiellement des pénalités.

Les types[61] de pénalités sont: l'avertissement oral, l'avertissement oral indiqué au dossier, la réprimande écrite, la suspension et le congédiement. Afin[62] d'imposer les pénalités, il faut: rechercher les faits par des rencontres avec les témoins incluant l'employé pris en défaut et obtenir des déclarations écrites et signées, reviser les évidences écrites, visiter les lieux de l'incident, établir la culpabilité,

---

[57] Ibid., p. 345.

[58] Ibid., p. 348.

[59] Ibid., p. 349.

[60] Ibid., p. 352.

[61] Ibid., p. 353.

[62] Ibid., pp. 353 à 355.

déterminer la pénalité appropriée, examiner les politiques applicables et les règlements de la convention collective, rechercher des exemples de traitement de cas similaires, reviser le dossier de l'employé et appliquer la pénalité de la façon la plus judicieuse possible.

Le maintien de la sécurité et de la santé des employés est un autre processus rationnel suggéré par l'auteur. Megginson[63] affirme que le terme sécurité en personnel se distingue par la sécurité occupationnelle concernée par les risques d'accidents au travail et la santé occupationnelle concernée par les risques de maladies reliées à l'emploi.

Les problèmes[64] de santé les plus fréquents sont; les maux cardiaques, le cancer, les maladies respiratoires, le stress, l'alcoolisme et l'abus de drogue.

La sécurité[65] des employés est influencée par la grosseur de l'organisation, le type d'industrie, les attitudes et le style de gestion, la satisfaction au travail et les qualités personnelles de l'employé.

Les principales causes[66] provoquant des accidents sont reliées à des facteurs humains, des facteurs environnementaux et des facteurs techniques.

---

[63] Ibid., pp. 364-365.

[64] Ibid., pp. 374 à 378.

[65] Ibid., pp. 379-380.

[66] Ibid., p. 380.

La gestion[67] de la sécurité implique dans une première phase, la création d'un comité devant aider à établir les politiques, renforcer ces politiques, former et éduquer les employés, communiquer et motiver les employés à la sécurité; dans une seconde phase, il faut identifier et mesurer les problèmes en recueillant des informations et en établissant le taux d'incidence d'accidents et de maladies. De plus, il faut identifier le nombre de blessures et le nombre de jours non-disponible au travail.

L'administration des salaires et des compensations est un des processus rationnel proposé par l'auteur.

L'opérationnalisation[68] de l'administration des salaires et des revenus commence par une connaissance de la compétition externe au niveau des salaires et de l'équité interne à établir. Par la suite, il faut établir et connaître les politiques de rémunération pour ensuite construire une structure de revenus et de salaires. La prochaine étape consiste à définir les coûts des différents emplois par l'évaluation de l'emploi afin d'établir les salaires ou compensations individuelles. Le processus se termine par une évaluation suivie de modifications, si nécessaires, à apporter au système d'administration des salaires et des revenus.

---

[67] Ibid., pp. 381-382.

[68] Ibid., pp. 392-393.

Les principaux facteurs[69] influençant les politiques et la pratique de la rémunération de l'organisation sont; les règles, règlements et lois gouvernementales, la convention collective, les standards et le coût de la vie, les taux de salaires comparables, l'offre et la demande et la possibilité de paiement.

Le prix[70] pour chaque emploi est déterminé par l'évaluation de l'emploi. La première étape est l'analyse de l'emploi qui résulte en une description de l'emploi. Les spécifications de l'emploi ajoutées à la description nous donnent la classification de l'emploi.

La deuxième étape[71] consiste en une catégorisation, un classement ou une évaluation de l'emploi, par la ou les méthodes suivantes: les systèmes non quantitatifs, les systèmes quantitatifs, l'ordre établit des emplois ou par le degré de performance.

La troisième étape[72] consiste à définir le coût de l'emploi en convertissant les valeurs relatives de l'emploi en valeurs monétaires spécifiques. La dernière étape[73] consiste en l'administration des procédures permettant d'établir le taux spécifique de revenus de chaque employés.

---

[69] Ibid., pp. 401 à 412.

[70] Ibid., pp. 413-414.

[71] Ibid., pp. 414-415.

[72] Ibid., p. 415.

[73] Ibid., pp. 415-416.

Le prochain processus rationnel proposé par l'auteur concerne les méthodes financières d'incitation à la productivité. Megginson[74] propose les méthodes suivantes: le salaire au mérite, le salaire d'incitation soit par le travail à la pièce ou les plans de partage de la productivité, le partage des profits en utilisant les plans de distribution d'argent comptant ou les plans de partage différé du profit ou les plans combinés, le système de bonus, lié à la production ou indépendant de la production et des profits, et enfin les systèmes de partage de la productivité en surplus de la compagnie.

Comme autre processus rationnel nous retrouvons les bénéfices et services aux employés. Les programmes[75] légaux de bénéfices sont: la sécurité sociale, l'assurance-chômage et les compensations aux travailleurs. Les programmes volontaires[76] sont: des salaires pour du temps non-travaillé, les fonds de bénéfices supplémentaires pour le non-emploi, les assurances de soins de santé et de vie, les plans de compensation à la retraite, le paiement des frais de transfert, les rabais ou les plans d'achat de groupe, les coûts de formation, les prêts pour fin d'études et les programmes de gestion de carrières.

Le prochain processus rationnel est identifié comme la reconnaissance et la négociation avec le syndicat. Megginson[77] souligne qu'il existe essentiellement quatre types de syndicat: les syndicats de mé-

---

[74] Ibid., pp. 422 à 442.

[75] Ibid., pp. 451 à 456.

[76] Ibid., pp. 456 à 458.

[77] Ibid., pp. 480-481.

tiers, les syndicats industriels, les syndicats généraux de travail et les associations d'employés.

Les méthodes[78] permettant aux syndicats d'atteindre leurs objectifs sont: la campagne d'organisation par les signatures de cartes, la reconnaissance du syndicat comme agent de négociation en déterminant l'unité de négociateurs et la certification du syndicat comme négociateur.

Par la suite[79], il faut négocier les conditions de travail en développant une stratégie et des procédures de négociation. Lors d'une impasse, les alternatives sont: la médiation ou la conciliation, l'arbitrage, la grève ou le lockout. L'étape suivante[80] est la signature et la mise en application de la convention collective en gérant les griefs possibles.

Système de performance

Le système de performance représente les méthodes, processus, techniques pouvant permettre d'évaluer l'efficience de la gestion des ressources humaines.

---

[78] Ibid., pp. 503 à 511.

[79] Ibid., pp. 510 à 515.

[80] Ibid., pp. 515 à 520.

Pour Megginson[81], l'audit en personnel ou l'évaluation de la fonction personnel est une procédure formelle permettant de mesurer les coûts et bénéfices du programme global en personnel.

L'évaluation[82] de la fonction «personnel» permet de justifier ou augmenter le budget du département du personnel, d'évaluer la fonction en fournissant une méthode permettant de décider, de couper ou d'innover des programmes en personnel, de fournir une rétroaction de la part des employés et des autres départements, et d'aider la fonction «personnel» à atteindre les objectifs organisationnels.

Les sources d'information[83] nécessaires à l'évaluation sont: les données des budgets en personnel, les données des coûts en recrutement, les statistiques d'entrevues d'embauche, les demandes de transferts, les plaintes des organismes gouvernementaux, les coûts de la formation et du développement, les statistiques d'évaluation de la performance, les statistiques de production, les données concernant les salaires, la paie et les bénéfices, les statistiques des griefs, les résultats des statistiques, les taux d'absentéisme, les rapports de blessures et de maladies et enfin, les rapports des inspecteurs gouvernementaux.

Les méthodes[84] d'évaluation de la fonction «personnel» sont: la comparaison des résultats des activités en personnel avec d'autres em-

---

[81] Ibid., p. 544.

[82] Ibid., p. 544.

[83] Ibid., p. 544.

[84] Ibid., pp. 545-546.

ployeurs, la liste de vérification des activités en personnel, les méthodes statistiques, la gestion par objectifs et les évaluations des agences gouvernementales reliées au domaine de la gestion du personnel.

L'analyse statistique[85] peut s'opérationnaliser avec les ensembles de données suivantes: au niveau des griefs et des plaintes, au niveau des blessures et des maladies, au niveau de l'absentéisme et au niveau du taux de roulement des employés.

La dernière étape[86] de l'évaluation de la fonction «personnel» consiste à prendre les actions correctrices nécessaires. Il faut aussi examiner les politiques pour chacune des fonctions en personnel afin de vérifier si elles permettent l'efficacité du programme entier en personnel.

---

[85] Ibid., pp. 546 à 549.

[86] Ibid., p. 549.

AUTEUR N° 8 : Novit, Michel S.

Système d'orientation

Selon Novit[1], pour produire et distribuer des biens et des services, il est nécessaire de mettre le mental et les énergies physiques à l'usage de la productivité. Mettre l'énergie humaine à l'usage de la productivité représente la dimension de la gestion du personnel.

En ce qui concerne la nature de la fonction «personnel», l'auteur[2] souligne que la gestion du personnel existe à un double niveaux. Soit celui des relations entre un gestionnaire et ses subordonnés et, soit, celui défini comme un département du conseil spécialisé.

De même, Novit[3] affirme que toute organisation, petite ou grande, a une fonction «personnel». Ce sont des facteurs[4] comme les objectifs et les buts plutôt que la mesure du succès par le profit, qui déterminent le besoin de gestion du personnel. Selon l'auteur[5], toutes les forces qui ont accompagné la transformation d'une société rurale vouée à

---

[1]M.S. Novit, Essentials of personnal Management, The essentials of management series, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliff, N.J., 1979, p. 3.

[2]Ibid., p. 4.

[3]Ibid., p. 4.

[4]Ibid., p. 4.

[5]Ibid., p. 5.

l'agriculture à une société urbaine industrialisée, ont joué un rôle important dans le changement des relations entre employés et employeurs.

De plus[6], «l'apparition des fonctions de conseil dans l'entreprise, le développement de la psychologie industrielle, l'organisation des syndicats et la règlementation gouvernementale ont favorisé la sophistication des programmes de personnel».

Le rôle[7] de la gestion du personnel est de pourvoir à l'acquisition, au maintien et à l'utilisation des ressources humaines de l'organisation.

Selon l'auteur[8], la fonction principale de la gestion du personnel est de fournir et de maintenir une force de travail cohésive et productive. Les organisations[9] ont défini deux objectifs pour la gestion du personnel: la productivité et le maintien organisationnel.

Système de mobilisation

Novit[10] affirme que toutes les organisations ont leur façon unique d'organiser la fonction «personnel». La fonction «personnel»[11] est cen-

---

[6]Ibid., p.67.

[7]Ibid., p. 18.

[8]Ibid., p. 7.

[9]Ibid., p. 17.

[10]Ibid., p. 14.

[11]Ibid., p. 14.

tralisée dans un département du personnel et elle est fonction «staff conseil».

Les départements[12] du personnel sont subdivisés en petites spécialités qui couvrent l'ensemble des fonctions du personnel. Les grandes organisations ont une combinaison de structure centralisée-décentralisée. Certaines organisations donnent plus d'autorité et d'autonomie aux unités décentralisées et le département central assume la coordination et facilite les actions des unités. D'autres organisations donnent l'autorité au département central et très peu aux unités.

Le département du personnel[13], conçu comme un département «staff», conseille les gestionnaires, offre des services, contrôle les politiques en personnel, voit à l'application des lois et possède une autorité directe sur les gestionnaires qui transgressent les termes du contrat avec le syndicat.

Système social

Nous n'avons pas retracé chez l'auteur un ou des processus humains pouvant être relié au système social.

---

[12] Ibid., p. 14.

[13] Ibid., p. 16.

Système gestionnaire

Le premier processus rationnel suggéré par l'auteur est la planification des ressources humaines. La planification[14] des ressources humaines doit fournir du personnel de bonne qualité et en bonne quantité. La planification[15] des ressources humaines implique deux éléments: la détermination de la quantité des besoins en ressources humaines et l'analyse qualitative qui permet de déterminer les caractéristiques et les qualités des personnes recherchées. De plus[16], la planification des ressources humaines implique une analyse du marché du travail, un programme continuel d'évaluation de la fonction «personnel» et finallement un programme d'ensemble essentiel à la cohésion de toutes les fonctions en personnel.

Le processus[17] pour déterminer la quantité de ressources humaines nécessaire implique l'étude des talents accessibles à l'organisation, en termes d'âge, d'habiletés ou de potentiel de gestion. La deuxième[18] étape consiste à estimer les pertes en ressources humaines en considérant les retraites, les promotions et transferts, les mortalités et les départs. Le nombre d'emplois[19] qui seront éliminés doit entrer en consi-

---

[14] Ibid., p. 35.

[15] Ibid., pp. 35-36.

[16] Ibid., p. 36.

[17] Ibid., p. 37.

[18] Ibid., p. 38.

[19] Ibid., p. 39.

dération et l'estimation des nouvelles positions est faite en tenant compte du développement de l'organisation.

Le processus[20] pour déterminer la qualité des ressources humaines nécessite l'établissement des critères de succès de l'emploi et les spécifications de l'emploi. Ceci permettra de définir les traits, les habiletés, les attitudes, les aptitudes et les charactéristiques personnelles du futur employé.

Le prochain processus[21] rationnel suggéré par l'auteur concerne l'organisation des niveaux en personnel, ce qui implique la détermination du nombre de personnes à employer. Pour ce faire, l'on peut utiliser la méthode de la mesure du travail impliquant la technique de l'étude du temps et des mouvements. Une variation de cette approche est l'échantillonnage du travail.

Une méthode[22] pouvant permettre de déterminer l'adéquation de la répartition du personnel est l'utilisation de données comparatives. Celle-ci consiste à comparer l'évolution des niveaux en personnel au cours des années ou de la comparer avec celle des autres organisations de même type. De plus[23], le processus de budgétisation influence la décision du nombre d'employés à embaûcher. Enfin[24], le ou les syndicats

---

[20] Ibid., p. 41.

[21] Ibid., pp. 47-48.

[22] Ibid., pp. 49-51.

[23] Ibid., p. 53.

[24] Ibid., p. 54.

représente(nt), des parties avec lesquelles il faut souvent négocier le nombre d'employés nécessaires.

Le recrutement représente un autre processus rationnel. Le recrutement[25] peut commencer lorsque l'organisation a défini le type de personne qu'elle a de besoin.

Le recrutement[26] commence par la définition du marché du travail en terme de l'ensemble des caractéristiques qui définissent les sources des candidats pour des emplois particuliers. Le type d'emploi, la taille et la réputation de l'organisation et l'importance qu'accorde au recrutement l'organisation sont des critères influençant le marché du travail. Les méthodes[27] de recrutement sont l'office d'embaûche où les candidats déposent leurs demandes, les journaux, les agences privées de placement, les agences gouvernementales de placement, les recommandations d'employés de l'organisation, les associations professionnelles, le recrutement dans les collèges et d'autres formes telles que les stages d'été, etc.

D'autre part, le recrutement[28] peut s'effectuer à l'intérieur de l'organisation par le développement d'un programme interne de recrutement.

---

[25] Ibid., p. 59.

[26] Ibid., p. 60.

[27] Ibid., pp. 61-64.

[28] Ibid., p. 64.

Comme autre processus rationnel, nous retrouvons chez l'auteur le processus de sélection. Novit[29] affirme qu'une bonne procédure de sélection est celle qui permet d'identifier les personnes qui pourront contribuer «effectivelyy» avec l'organisation.

Les éléments[30] de base en sélection sont: les objectifs de l'organisation, la description de l'emploi en termes de position, de tâches, la détermination des critères de succès de l'emploi, la définition des spécifications de l'emploi et le choix des instruments de sélection. Le processus[31] de validation permet d'établir les relations «légitimes» entre les éléments de la sélection. Les méthodes[32] de validation peuvent être classées comme la validité empirique qui peut utiliser la technique de la validité de la prédiction ou la technique de la validité concurrente, comme la validité rationnelle pouvant utiliser la validité du contentement et/ou la validité d'interprétation.

Les instruments[33] de sélection proposés par l'auteur sont: les formules d'applications, l'entrevue, la vérification des références, l'examen physique et les examens polygraphiques. Enfin[34], la sélection se termine par la prise de décision, celle-ci s'opérationnalise en com-

---

[29] Ibid., p. 68.

[30] Ibid., pp. 69 à 75.

[31] Ibid., p. 75.

[32] Ibid., pp. 75-77.

[33] Ibid., pp. 81-85.

[34] Ibid., pp. 85-89.

parant les coûts reliés au rejet d'une bonne candidature aux coûts reliés à l'acceptation d'un mauvais candidat.

Le processus de formation du personnel[35] permet de s'assurer que les membres de l'organisation possèdent les traits, les connaissances et les habiletés désirés. La formation[36] peut être définie comme un changement de comportements et la théorie d'apprentissage suggérée est le conditionnement opérant ou instrumental basé sur la loi des effets.

Le processus[37] formel de formation comprend les étapes suivantes: analyser le problème, analyser l'emploi, développer les objectifs de formation, analyser la formation des participants, élaborer le programme de formation en considérant les activités de formation sur le lieu de travail ou à d'autres endroits, développer le budget alloué à la formation, orienter les participants, implanter le programme de formation et évaluer la performance du programme de formation par rapport aux coûts impliqués en tenant compte de la validation interne et de la validation externe de la formation.

Les activités[38] de formation peuvent être la lecture et discussion, l'étude de cas, l'exercice in-basket, le procédé d'incident, le jeu de rôle, les programmes d'apprentissage, les jeux «Business» et les techniques audio-visuel.

---

[35] Ibid., p. 109.

[36] Ibid., pp. 110-111.

[37] Ibid., pp. 111-120.

[38] Ibid., pp. 117-118.

Le processus de développement et la planification de carrière[39] assure à l'organisation qu'elle possède un groupe de personnes entraînées et préparées à assumer des responsabilités de gestion. Le développement[40] doit être une responsabilité partagée entre le candidat, le superviseur immédiat et le département du personnel.

Les composantes[41] du processus de développement sont: l'analyse de l'emploi de gestion, l'identification et la sélection de gestionnaire par les tests, les instruments psychométriques et les centres d'évaluation, l'analyse des candidats pour identifier les besoins personnels, la planification de carrière des candidats, développer les objectifs et les plans d'action des programmes de développement sur les heures de travail et hors des heures de travail, et le «monitoring» et évaluer le programme de développement.

Le prochain processus rationnel suggéré par l'auteur est l'évaluation. Selon Novit[42], l'étape la plus importante de tout système d'évaluation est la définition de la performance.

Les méthodes[43] d'évaluation sont généralement de deux types: celle qui compare les gens avec d'autres gens ou celle qui compare les indivi-

---

[39] Ibid., p. 125.

[40] Ibid., pp. 126-127.

[41] Ibid., pp. 130-136.

[42] Ibid., p. 140.

[43] Ibid., p. 143.

dus avec des standards absolus. La première méthode suggérée[44] est le simple classement, l'autre méthode est la distribution forcée ou imposée. Les autres méthodes sont: les échelles de notation par graphique et les choix forçés. Les nouvelles méthodes[45] basées sur les comportements au travail sont: les listes à cocher, l'incident critique, les échelles de classement basées sur les comportements. De plus[46], l'indice direct de production et l'évaluation de la performance de l'atteinte des objectifs sont des méthodes pouvant faciliter le processus d'évaluation. L'auteur[47] souligne que les rapports écrits concernant la performance des employés par des gestionnaires sont subjectifs, mais sont une source de commentaires qui peuvent s'avérer utile.

Un autre processus rationnel suggéré par l'auteur est l'administration des salaires et de la paie. L'auteur[48] souligne l'importance de deux considérations majeures à ce processus soit: le niveau général des salaires en référence à la structure salariale externe et le niveau relatif des salaires en référence à la structure salariale interne.

La structure verticale[49] des salaires est établie par l'évaluation du travail utilisant diverses méthodes et procédures formelles ou infor-

---

[44] Ibid., p. 143.

[45] Ibid., p. 144-145.

[46] Ibid., p. 147-148.

[47] Ibid., p. 149.

[48] Ibid., pp. 159-160.

[49] Ibid., p. 164.

melles. Une des méthodes[50] formelles d'évaluation du travail est le système des points. Une autre méthode[51] est la comparaison par facteurs qui établit directement un taux pour les emplois.

Les plans[52] de «compensations incitatives» sont une autre composante de l'administration des salaires et des compensations. Ces plans peuvent être personnel ou de groupe et sont une compensation reliée directement à la production. Aujourd'hui, il y a souvent un salaire de base et des commissions selon le volume de vente ou des formes similaires de plans d'incitation.

Le prochain processus rationnel présenté par Novit est la productivité reliée aux coûts de la main-d'oeuvre (du personnel). Il s'agit[53] souvent du coût le plus important de l'organisation. Selon l'auteur[54], la productivité est une mesure de l'efficience possible en dimension numérique représentant un ratio des extrants aux intrants. Pour les organisations[55], les coûts de main-d'oeuvre par unité représente un ratio des compensations à l'heure aux extrants.

---

[50] Ibid., pp. 164-165.

[51] Ibid., pp. 166-167.

[52] Ibid., pp. 171-172.

[53] Ibid., p. 177.

[54] Ibid., p. 178.

[55] Ibid., p. 180.

Selon Novit[56], il y a trois procédés permettant de réduire le coûts en main-d'oeuvre: augmenter les extrants (production), diminuer les heures de travail de toutes personnes en conservant les mêmes extrants (production) ou diminuer les compensations de tous genres. De plus, l'auteur[57] souligne l'existence de certains programmes pouvant permettre d'améliorer la productivité, ce sont: l'enrichissement des tâches, les programmes de modifications par le behaviorisme, le développement organisationnel et le changement de l'horaire ou de la cédule de travail.

Les programmes[58] de bénéfices et de services sont de plus en plus importants au niveau de l'administration du personnel et sont intégrés globalement à l'ensemble des «compensations» des salaires. Les bénéfices[59] et services sont de deux types: ceux nécessités par la loi et ceux convenus par les négociations collectives ou offerts volontairement.

L'auteur[60] présente quelques programmes de bénéfices: la protection contre la mort, les blessures, la maladie, les programmes de retraites, la protection contre la perte d'emploi et la paye d'heures non travaillées telles les vacances ou les fêtes. Il est à remarquer que ces programmes de bénéfices peuvent être offerts par des plans privés de l'organisation ou par des plans publics (gouvernementaux).

---

[56] Ibid. pp. 180-181.

[57] Ibid., pp. 182-185.

[58] Ibid., p. 191.

[59] Ibid., p. 191.

[60] Ibid., pp. 193-198.

Selon Novit[61], les organisations offrent aussi une variété de services à leurs employés: réduction sur la marchandise, services médicaux, espaces de récréation, etc... De plus[62], l'auteur souligne que les programmes de bénéfices et de services, sont presque toujours administrés par le département du personnel et que l'approche innovatrice au niveau des programmes de bénéfices est de laisser l'employé choisir son programme de bénéfices selon ses besoins personnels.

Selon Novit[63], la sécurité réfère aux accidents reliés au travail et la santé est plutôt reliée au rôle de l'environnement du travail pouvant produire des malaises ou maladies.

La santé et la sécurité[64] peuvent être centralisées dans un département staff séparées ou décentralisées en «line» comme responsabilité de chaque gestionnaire ou décentralisées en une fonction «line» ou décentralisées totalement ou organisées en comité de sécurité. L'auteur[65] suggère, comme méthode de mesure des coûts reliés à la santé et à la sécurité, la classification des coûts directs et des coûts indirects estimés. De plus[66] afin de mesurer les accidents et les maladies, trois mé-

---

[61] Ibid., p. 199.

[62] Ibid., p.200.

[63] Ibid., p. 204.

[64] Ibid., p. 205.

[65] Ibid., p. 207.

[66] Ibid., pp. 208-209.

thodes peuvent servir: le taux de fréquence, le taux d'incidence et le taux de sévérité.

Comme autre processus rationnel, Novit nous présente la gestion des relations de travail. Selon l'auteur[67], les organisations établissent la fonction relation de travail en une sous-unité du personnel séparée.

La véritable force[68] du mouvement des travailleurs réside au niveau des syndicats nationaux. Par contre, c'est aux syndicats locaux que reviennent les charges de voir à l'application des conventions collectives et des griefs ou revendications. Ce sont[69] des représentants syndicaux élus par les ouvriers qui présentent les plaintes aux gestionnaires et tentent de résoudre les conflits. Plus récemment[70], l'organisation des travailleurs se fait par la création d'associations professionnelles qui négocient pour leurs membres, gèrent les conventions et les conflits.

Une des premières fonctions[71] des organisations de travailleurs consiste à négocier collectivement avec l'administration les «salaires», les heures et les conditions de travail des employés. Le processus[72] de

---

[67] Ibid., p. 217.

[68] Ibid., p. 220.

[69] Ibid., p. 220.

[70] Ibid., p. 221.

[71] Ibid., p. 222.

[72] Ibid., p. 222.

négociation collective est divisé en deux parties: d'abord les négociations du contrat de travail et ensuite l'administration au jour-le-jour du contrat négocié. Chaque partie[73] prépare ses demandes et les présente, puis l'on recherche la satisfaction maximum des deux parties dans un contrat les liant pour «x» années déterminées.

Système de performance

Nous n'avons pas retrouvé chez l'auteur de systèmes, de processus ou de procédés pouvant permettre l'évaluation de la performance de la gestion des ressources humaines. Le seul élément se rapprochant de notre définition de système de performance est le processus d'amélioration de la productivité, présenté à la page (154). Par contre, l'auteur le définit davantage comme un processus de gestion de type administratif et non un processus d'évaluation globale de la performance de la gestion des ressources humaines. Nous prenons donc comme position, de ne pas retenir ce processus au niveau du système de performance.

---

[73] Ibid., p. 223.

AUTEUR N° 9 : Robbins, S.P.

Système d'orientation

Les croyances sur lesquelles repose en partie le système d'orientation de la gestion des ressources humaines présenté par Robbins sont: que les organisations[1] dépendent des gens pour les faire opérer, qu'une organisation[2] n'est rien sans ressources humaines, que les jeunes travailleurs[3] d'aujourd'hui possèdent un système de valeurs différent de leurs prédécesseurs, qu'il y a une augmentation[4] du pourcentage de femmes disponibles pour le travail, que le niveau[5] supérieur des nouveaux travailleurs exige des emplois fournissant plus de défis, d'autonomie et d'auto-accomplissement, qu'il faut[6] diminuer la discrimination envers les minorités, et qu'il y a une augmentation[7] des travailleurs professionnels, techniciens et de services (cols blanc).

---

[1] S.P.Robbins, Personnal: the management of Human Ressources, Second Edition, 1982, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1982, p. 1.

[2] Ibid., p. 2.

[3] Ibid., p. 4.

[4] Ibid., p. 5.

[5] Ibid., p. 6.

[6] Ibid., pp. 6-7.

[7] Ibid., p. 8.

Selon Robbins[8], la gestion des ressources humaines est concernée par la dimension des gens en gestion. Sa définition[9] est qu'il s'agit d'un processus consistant en quatre fonctions: l'acquisition, le développement, la motivation, et le maintien des ressources humaines.

Robbins[10] développe les quatre fonctions comme suit: la fonction acquisition comprend la planification des effectifs, le recrutement, la sélection et la socialisation des emplois. La fonction[11] développement concerne le développement des employés au niveau des habiletés et du changement des comportements, le développement de gestionnaires, le développement organisationnel, et le développement de carrières. La fonction[12] motivation comprend l'aliénation, la satisfaction au travail, l'évaluation de la performance, les techniques de stimulation à la performance, les récompenses pour la performance, l'administration des compensations, et l'aide aux problèmes des employés. La quatrième[13] et dernière fonction, le maintien des employés concerne l'offre des bénéfices, des services et des conditions de travail que les employés considèrent comme nécessaires.

---

[8]Ibid., p. 10.

[9]Ibid., p. 11.

[10]Ibid., p. 11.

[11]Ibid., p. 11.

[12]Ibid., p. 11.

[13]Ibid., p. 11.

Selon l'auteur[14], il y a une reconnaissance importante que la gestion des ressources humaines est la responsabilité de chaques gestionnaires et non plus seulement du département du personnel.

Les éléments[15] de l'environnement influençant la gestion des ressources humaines sont, de l'extérieur, les gouvernements et les politiques publiques et, de l'intérieur, les syndicats et les associations occupationnelles.

Système de mobilisation

En ce qui concerne Robbins, nous n'avons pas identifié d'éléments présentés comme ressources nécessaires à la gestion des ressources humaines.

Système social

Le système social représente, en partie, l'ensemble des processus humains privilégiés par l'auteur.

Un des processus humains privilégiés par l'auteur est le processus de socialisation. Robbins[16] souligne que lorsque nous parlons de socialisation, nous parlons d'un processus d'adaptation. De plus[17], l'auteur

---

[14] Ibid., p. 16.

[15] Ibid., pp. 18-20.

[16] Ibid., p. 172.

[17] Ibid., p. 173.

affirme que l'orientation est seulement une petite partie de la socialisation globale d'un nouvel employé d'une organisation.

Selon Robbins[18], un programme d'orientation devrait familiariser le nouvel employé avec les objectifs, l'histoire, la philosophie, les procédures et les règlements de l'organisation; communiquer les politiques en personnel comme les heures de travail, les procédures de paie, les requêtes de temps supplémentaire et les bénéfices marginaux; revoir les tâches spécifiques et les responsabilités du nouvel employé; fournir une visite des facilités physiques de l'organisation; et introduire l'employé à son superviseur et à ses collègues de travail.

La socialisation[19] peut être conceptualisée comme un processus construit en trois étapes: le stage de la pré-entrée, le stage de la rencontre et le stage de la métamorphose.

Les programmes[20] de socialisation peuvent être de type informel ou formel, individuel ou collectif, à période fixe ou variable, utilisant la stratégie «disjunctive» ou la stratégie de série, employant des rites d'investiture ou de «désinvestiture».

Les prochains processus humains privilégiés par l'auteur sont la motivation et la satisfaction du travail. Selon Robbins[21], le modèle des caractéristiques de l'emploi démontre que les emplois qui présentent les

---

[18] Ibid., p. 173.

[19] Ibid., pp. 181-182.

[20] Ibid., pp. 183-187.

[21] Ibid., pp. 299-300.

plus hauts potentiels de motivation sont reliés à au moins une des caractéristiques suivantes: utilisations d'une variété d'habiletés, des tâches signifiantes, l'autonomie, la rétroaction et l'identité propre ou précise de la tâche.

Les procédés[22] pouvant améliorer la motivation de l'employé sont: l'enrichissement du travail, la rotation du travail, les modules de travail, les semaines de travail plus courtes et les horaires de temps flexibles.

Système gestionnaire

Le premier processus rationnel suggéré par l'auteur concerne la planification des ressources humaines.

Selon Robbins[23], la première étape du processus de planification des ressources humaines est l'élaboration de l'inventaire des ressources humaines, utilisant les caractéristiques suivantes: les noms, l'éducation, la formation, les langages parlés, les capacités, les habiletés spécialisées et les emplois précédents. La deuxième étape[24] concerne l'analyse de l'emploi fournissant des informations pour développer les descriptions de l'emploi et les spécifications de l'emploi et l'évaluation de l'emploi.

---

[22] Ibid., pp. 302 à 310.

[23] Ibid., p. 76.

[24] Ibid., pp. 77 à 84.

De même[25], en planification des ressources humaines, il faut tenir compte des demandes futures, des objectifs et des stratégies futures de l'organisation, des facteurs pouvant influencer un surplus de personnel et tenter d'équilibrer la demande et le surplus.

Le prochain processus rationnel présenté par Robbins est le recrutement. Les sources[26] de recrutement à l'interne sont: les employés actuels de l'organisation et les références d'employés. Les sources[27] de recrutement à l'externe sont: les agences publiques d'emploi, les agences privées d'emploi, les consultants en gestion, les services d'aide temporaire ou de dépannage, les écoles, les collèges, les universités, les organisations professionnelles et les candidats s'offrant librement.

Les autres sources[28] de recrutement peuvent être: l'association des handicapés, divers clubs sociaux, les organisations féministes, les organisations religieuses, et les agences d'ex-prisonniers.

Selon l'auteur[29], le choix des sources de recrutement est influencé par l'image de l'organisation, le pouvoir d'attraction de l'emploi, les politiques internes de l'organisation, les requêtes syndicales et gouvernementales.

---

[25] Ibid., pp. 84 à 90.

[26] Ibid., pp. 101 à 105.

[27] Ibid., p. 107 à 111.

[28] Ibid., p. 112.

[29] Ibid., pp. 99 à 101.

Comme autre processus rationnel, l'auteur nous propose la sélection. Selon Robbins[30], le processus typique en sélection se réalise en sept étapes: l'entrevue initiale d'élimination, compléter l'offre de service, les tests d'emploi, l'entrevue compréhensive, la vérification des antécédents, l'examen physique et la décision finale d'embaûche.

Selon l'auteur[31], l'élimination initiale est en effet une procédure à deux étapes: l'élimination des requêtes et la préparation des entrevues d'élimination. Les formules[32] d'application sont composées des «items» suivants: religion, âge, statut marital, occupation de l'épouse, nombre et âge des enfants, loisirs, rang dans les classes au secondaire. La formule[33] d'application élargie comprend, en plus, les années d'étude, le nombre d'emplois précédents, le nombre de mois au dernier emploi, les raisons de l'abandon du dernier emploi, l'augmentation de salaire au cours des derniers emplois et l'expérience militaire.

Les différents tests[34] d'embaûche sont; les tests écrits, les tests d'intelligence, d'aptitudes, d'habiletés et d'intérêts, et les tests de simulation de la performance comme la tâche de travail partiel à accomplir et les centres d'évaluation, et enfin, l'analyse de l'écriture et le détecteur de mensonge.

---

[30] Ibid., p. 124.

[31] Ibid., p. 124.

[32] Ibid., p. 140.

[33] Ibid., p. 142.

[34] Ibid., pp. 143 à 153.

Des prédicteurs[35] efficaces doivent respecter la «reliabilité» et la validité des mesures recherchées.

Le prochain processus rationnel suggéré par l'auteur est la formation des employés.

Le premier[36] élément important de la formation est la détermination des besoins et des priorités en formation. Les méthodes[37] permettant de déterminer les besoins en formation sont: l'observation et l'analyse de la performance au travail, les recommandations et les conférences du personnel et des gestionnaires, l'analyse des conditions ou besoins du travail, les considérations à propos des changements courants ou des changements projetés, les enquêtes, les rapports, les inventaires, les entrevues et d'autres méthodes.

Les méthodes[38] formelles de formation peuvent être soit la formation au travail, comme les programmes d'apprentissage, et la formation à l'instruction au travail.

La formation[39] en dehors du travail comprend les méthodes suivantes: les conférences ou les leçons en classe, les films, les exercices de simulation comme les cas, les exercices expérimentales, les exerci-

---

[35] Ibid., p. 131.

[36] Ibid., p. 205.

[37] Ibid., p. 206.

[38] Ibid., p. 207.

[39] Ibid., pp. 208-210.

ces assistés par ordinateur, la formation en laboratoire ou vestibule et l'instruction programmé.

La dernière[40] étape du processus de formation est l'évaluation de l'efficacité de la formation que l'on peut accomplir selon une des trois approches suivantes: la méthode de l'examen et de l'examen repris, la méthode de la performance avant et après, et la méthode du controle expérimental.

Le prochain processus présenté par l'auteur concerne le développement de l'organisation et de la gestion.

La première étape[41] du processus de développement de gestionnaire est l'analyse des objectifs de l'organisation. La deuxième étape concerne l'évaluation des ressources actuelles en gestion. Par la suite[42], il faut prévoir les activités de développement qui pourraient être nécessaires et identifier les besoins individuels en développement.

De même[43], il faut offrir des programmes de développement pouvant répondre aux besoins identifiés de chaque individu. Puis le processus se termine par l'évaluation de l'efficacité du programme de développement.

---

[40] Ibid., pp. 211 à 214.

[41] Ibid., p. 221.

[42] Ibid., p. 222.

[43] Ibid., pp. 222-223.

Les méthodes[44] de développement de gestionnaire au travail peuvent être: le «coaching», l'assignation à un remplacement, la rotation horizontale ou verticale au travail, l'assignation à des comités de décision. Les méthodes[45] de développement en dehors du travail sont: la formation à la sensitivité, l'analyse transactionnelle, les cours, les exercices de simulation comme les études de cas, les jeux de décisions, les jeux de rôles.

Les techniques[46] de développement organisationnel proposées sont: les enquêtes fournissant de la rétroaction, le processus de consultation, les équipes d'intervention (building), et les inter-groupes de développement.

Le développement de carrière représente un autre processus proposé par Robbins.

Les techniques[47] efficaces de développement de carrières comportent un défi constant lors des premiers emplois, une recherche d'information à propos des carrières, l'affichage des postes de travail, l'utilisation des centres d'évaluation, la consultation à propos de votre carrière, les ateliers de développement de carrière, la poursuite des études et de la formation, le changement périodique d'emploi et les périodes sabbatiques.

---

[44] Ibid., pp. 224-227.

[45] Ibid., pp. 227 à 231.

[46] Ibid., pp. 238 à 243.

[47] Ibid., pp. 259 à 264.

Le développement[48] individuel de carrière comprend les trois étapes suivantes: 1) identifier et organiser ses compétences, habiletés-intérêts, besoins reliés au travail et ses valeurs; 2) convertir ces données en champ général de carrière et en buts spécifiques d'emploi; 3) essayer ces possibilités par rapport aux réalités de l'organisation ou du marché du travail.

Le prochain processus rationnel présenté par l'auteur est l'évaluation de la performance.

Selon Robbins[49], le processus d'évaluation commence par l'établissement des standards de performance, puis se poursuit par la communication aux employés des attentes prévues au niveau de la performance. Par la suite, il faut mesurer la performance actuelle et la comparer avec les standards prévus. Le processus se termine par une discussion de l'évaluation avec les employés et, si nécessaire, d'une correction des actions.

Voici selon l'auteur[50], diverses méthodes d'évaluation: d'abord celles utilisant des standards absolus, l'essai ou le résumé d'évaluation, l'incident critique, la liste de vérification, l'échelle d'estimation par graphique, le choix forcé, et l'échelle d'estimation des comportements non-souhaités. Celles utilisant des standards relatifs; le rang.nent par ordre de groupe, la classification individuelle, la compa-

---

[48] Ibid., pp. 265 à 268.

[49] Ibid., pp. 318-319.

[50] Ibid., pp. 322 à 329.

raison par paires. Un autre méthode[51] d'évaluation de la performance est la gestion par objectifs.

L'administration de la compensation et des récompenses est un autre processus suggéré par l'auteur.

Selon l'auteur[52], il y a plusieurs façons de classifier les récompenses, mais les trois façons les plus typiques sont: intrinsèque versus extrinsèque, financière versus non-financière et basée sur la performance versus basée sur l'appartenance du membre.

Les qualités[53] qui font qu'une récompense est efficace sont: l'importance de la récompense, une distribution équitable, sa visibilité, la flexibilité au niveau des récompenses et des récompenses à coûts bas.

Les critères[54] selon lesquels les récompenses peuvent être ditribuées sont: la performance, l'effort, la séniorité, les habiletés, la difficulté du travail, et le temps nécessaire pour accomplir le travail.

L'administration[55] des compensations doit tenir compte des lois gouvernementales, de l'évaluation du travail par la ou les mothode(s) du rangement, de la classification, de la comparaison des facteurs ou de la

---

[51] Ibid., pp. 330-331.

[52] Ibid., p. 350.

[53] Ibid., pp. 355 à 362.

[54] Ibid., pp. 363 à 368.

[55] Ibid., pp. 370 à 375.

méthode des points. Par la suite[56], il faut établir la structure de paye par des enquêtes de salaires et établir la courbe des salaires et ainsi déterminer la structure de paye.

L'administration de la discipline est un autre processus rationnel présenté par l'auteur.

Selon Robbins[57], il y a quatre types de problèmes de disciplines. Ce sont: des problèmes reliés à l'assiduité, aux comportements au travail, à la malhonnêteté et aux activités hors-travail.

Il faut[58] par la suite analyser le problème au niveau du sérieux du problème, de la durée ou fréquence, la nature du problème, l'histoire de l'employé, les facteurs externes, le degré de socialisation de l'employé, l'histoire des pratiques disciplinaires de l'organisation, l'implication sur les autres employés et le soutien de l'administration.

La discipline[59] doit être administrée comme une action corrective, progressive, immédiate et non-personnelle. Les actions[60] disciplinaires peuvent être: l'avertissement oral, l'avertissement écrit, la suspension, la rétrogradation, la coupure de salaire et le congédiement.

---

[56] Ibid., pp. 376-377.

[57] ibid., pp. 393 à 396.

[58] Ibid., pp. 396 à 398.

[59] Ibid., pp. 398-399.

[60] Ibid., pp. 400-402.

Le prochain processus rationnel suggéré par Robbins a trait à l'administration des services et des bénéfices aux employés.

Selon l'auteur[61], les bénéfices légaux et obligatoires que doit administrer l'employeur sont: la sécurité sociale, la compensation aux sans-emplois (assurance chômage) et les compensations aux travailleurs pour les accidents, la mort et les maladies.

Les bénéfices[62] marginaux volontaires peuvent être: les périodes de repos rémunérées, les vacances rémunérées, les jours de fêtes rémunérés, les journées de maladie rémunérées, les absences rémunérées, les programmes de pension et les assurances.

Les services[63] pouvant être offerts aux employés sont: des activités sociales et récréatives, la consultation privée, les activités culturelles, les associations de crédit, les facilités de logement et autres.

Le prochain processus rationnel suggéré par l'auteur concerne l'administration de la sécurité et de la santé au travail.

Robbins[64] affirme que les causes d'accidents peuvent être classées en deux catégories: environnementale, et humaine qui représente d'ailleurs la plus fréquente.

---

[61] Ib_i., pp. 415 à 420.

[62] Ibid., pp. 420 à 427.

[63] Ibid., pp. 427 à 429.

[64] Ibid., pp. 437-438.

Deux approches[65] sont utilisées comme prédicteurs de potentiels d'accident. Ce sont: l'approche des composantes du changement de vie et les profils du biorythme. Selon l'auteur[66], une nouvelle technique semble efficace comme prédicteur d'accidents; il s'agit de la méthode diagnostic de l'attention.

De plus[67], l'auteur souligne qu'il est nécessaire de mesurer la fréquence et la sévérité reliées aux accidents. Les mesures[68] préventives à considérer sont: l'éducation, la formation aux habiletés de sécurité, l'«engineering», la protection matérielle, le renforcement des règlements et l'inspection des lieux de travail.

Deux[69] des principaux problèmes psychologiques qui doivent être considérés dans un programme de sécurité et de santé sont: l'alcoolisme et l'abus de drogue.

La négociation collective représente un autre processus rationnel suggéré par l'auteur.

---

[65] Ibid., pp. 438 à 444.

[66] Ibid., p. 444.

[67] Ibid., p. 445.

[68] Ibid., pp. 446-447.

[69] Ibid., pp. 448-451.

Selon l'auteur[70], l'objectif de la négociation collective est d'en venir à un accord sur un contrat acceptable pour les divers négociateurs.

Lors[71] de la négociation collective, il faut tenir compte des diverses lois qui déterminent les règles à suivre. La négociation[72] peut aussi inclure l'organisation, la certification et les efforts de préparation qui précèdent la négociation comme telle.

Le processus[73] de négociation collective comorend les étapes suivantes: la campagne des cartes d'autorisation, les pétitions pour les élections, le vote pour la syndicalisation, la certification et la reconnaissance, la préparation pour la négociation, la négociation, le contrat, l'administration du contrat, la recherche de membres insatisfaits, la requête de décertification par élection et le vote pour ou contre le syndicat.

De plus[74], il ne faut pas oublier lors de l'administration et de la négociation du contrat, l'aspect interprétation des clauses.

---

[70] Ibid., p. 456.

[71] Ibid., p. 456.

[72] Ibid., pp. 460-462.

[73] Ibid., pp. 461-463.

[74] Ibid., p. 454.

Système de performance

Le système de performance représente les méthodes, processus, techniques pouvant permettre d'évaluer l'efficience de la gestion des ressources humaines.

Les éléments[75] pouvant signifier une gestion des ressources humaines efficace sont: des employés compétents adaptés à la culture de l'organisation, des employés compétents possédant des connaissances et des habiletés à jour, des employés compétents désirant offrir un effort supérieur et des employés compétents voués à l'organisation et satisfaits de leur travail.

Les indicateurs[76] pouvant mesurer l'efficacité de la gestion des ressources humaines sont: une productivité supérieure, un roulement du personnel minimal, un taux d'absence minimale et une grande satisfaction du travail.

---

[75] Ibid., p. 19.

[76] Ibid., p. 19.

AUTEUR N° 10 : Strauss, Georges

Système d'orientation

Strauss et Sayles[1] affirment que les gestionnaires d'aujourd'hui utilisent de plus en plus ce qui peut s'appeler une vue systémique de la fonction «personnel». Voici[2] certains des éléments compris dans ce style de gestion: l'intégration des politiques et des procédures, l'adaptation aux besoins organisationnels spécifiques, la reconnaissance des frontières informes et la réconciliation des buts à long et court terme.

Les auteurs[3] mentionnent que les employés, maintenant, ne répondent plus docilement et automatiquement aux instructions ou aux ordres. De plus[4], la culture américaine est probablement plus dynamique, et change plus rapidement que jamais auparavant dans l'histoire et ce mouvement a inévitablement créé un besoin pour des pratiques dynamiques en personnel.

Les départements[5] en personnel doivent maintenant reconnaître la diversité de comportements et de valeurs.

---

[1]Georges Strauss et R.-Léonard Sayles, Managing Human Ressources, Prentice-Hall, Inc., 1977. Englewood Cliffs, N.J., U.S.A, p. 10.

[2]Ibid., p. 10.

[3]Ibid., p. 13.

[4]Ibid., p. 13.

[5]Ibid., p. 13.

Le domaine[6] du personnel a évolué d'une simple vue concernant les employés et leurs besoins à une approche plus sophistiquée vers un sujet complexe: gérer les relations des humains à l'emploi d'une organisation.

Selon les auteurs[7], la fonction personnel est concernée par les politiques organisationnelles pour la gestion des ressources humaines. Les politiques[8] en personnel peuvent être autant des énoncés généraux de principes que des règles très spécifiques.

Plusieurs organisations[9] présentent leurs règles en personnel avec des énoncés de politiques, une philosophie et des objectifs afin d'établir un contexte permettant aux règles d'être comprises. Les politiques[10] doivent être faciles à interpréter et à administrer, ne pas être ambigues, contradictoires et trop rigides. De plus[11], il faut maintenir les politiques à jour en étant sensible aux environnements interne et externe.

---

[6]Ibid., p. 14.

[7]Ibid., p. 20.

[8]Ibid., p. 21.

[9]Ibid., p. 21.

[10]Ibid., pp. 21-23.

[11]Ibid., pp. 23-24.

Système de mobilisation

Strauss et Sayles[12] affirme que la fonction personnel se réalise dans un département de conseil (staff). Les rôles[13] que la fonction personnel peut jouer en relation avec les niveaux décisionnels de l'organisation sont: de conseiller les départements, de maintenir une liaison entre les départements, de conseiller les employés, d'offrir des services aux départements, de stabiliser les relations et les décisions, et d'évaluer les employés et les gestionnaires.

En plus[14], il arrive parfois que la fonction personnel soit impliquée dans la résolution de problèmes et au niveau de l'introduction de changements.

Système social

Nous n'avons pas retracé chez l'auteur de processus humains pouvant être identifiés au système social tel que nous l'entendons dans cette recherche.

Système gestionnaire

Le premier processus rationnel présenté par les auteurs concerne la négociation avec le syndicat. La négociation[15] du contrat de travail

---

[12] Ibid., p. 25.

[13] Ibid., pp. 26-27.

[14] Ibid., p. 27.

[15] Ibid., p. 85.

et la gestion des griefs sont les deux aspects importants des relations syndicales-patronales.

Le contrat[16] régularise les relations entre les deux parties pour une année ou deux ou trois plus récemment. Ce contrat couvre un même ensemble d'employés pour une région bien déterminée. Le contrat contient non seulement les salaires, les heures et les bénéfices mais aussi les conditions de promotion, de mise-à-pied, de discipline et de transferts.

Les étapes[17] d'une procédure de griefs sont: l'apparition d'un problème chez l'employé, la réaction du superviseur, l'entrée en action du syndicat, la réaction du syndicat, la signature du grief, la réaction du patronat, la résolution du grief ou l'arbitrage.

Le prochain processus rationnel suggéré par les auteurs est l'interviewing ou le conselling (activité de conseil). La première étape[18] en activité de conseil consiste à établir un climat de confiance en encourageant les employés à rencontrer le conseiller. Le gestionnaire[19] doit être particulièrement prudent lorsqu'il conseille un employé à propos de problèmes personnels hors du travail.

L'activité de conseil[20] par l'approche non-directive passe par trois phases: le relâchement des sentiments, la recherche des faits ra-

---

[16]Ibid., p. 85.

[17]Ibid., p.

[18]Ibid., p. 103.

[19]Ibid., p. 103.

[20]Ibid., pp. 103-104.

tionnels et la recherche des solutions. Les techniques[21] d'entrevue proposées sont: d'encourager le participant à parler par l'écoute active, la récapitulation réflexe, l'interrogation et l'évaluation des alternatives.

Les différents[22] types de disciplines sont la corrective ou la progressive. Le type[23] de discipline progressive implique les pénalités suivantes: l'avertissement oral, l'avertissement écrit, la suspension disciplinaire, la mise-à-pied et la rétrogradation.

Les auteurs[24] proposent quatre caractéristiques reliées à la discipline, ce sont: l'application immédiate des mesures disciplinaires, la communication des avertissements et des pénalités pouvant résulter, l'uniformité des pénalités pour les mêmes manquements, et imposer la discipline de la façon la plus impersonnelle possible.

La première étape[25] en planification de la main-d'oeuvre est d'obtenir un portrait du roulement des employés dans l'organisation afin de prévoir les besoins à court terme. Les méthodes[26] utilisées sont les inventaires ou les ordinateurs.

---

[21] Ibid., pp. 105-107.

[22] Ibid., p. 115.

[23] Ibid., pp. 116-117.

[24] Ibid., pp. 117-125.

[25] Ibid., p. 135.

[26] Ibid., pp. 136-137.

Le système[27] de planification de la main-d'oeuvre comprend les éléments suivants: a) les structures de l'emploi, soit l'analyse de l'emploi, les descriptions de l'emploi et les spécifications de l'emploi; b) le cheminement de carrière à partir des attentes des employés; c) des politiques pour améliorer la stabilité de l'embauche et d) des politiques couvrant la réduction de la force de travail.

Le système[28] de promotion à l'interne fournit en général des employés mieux qualifiés, est une source de motivation et de satisfaction au travail, représente des coûts moindres que le recrutement externe.

La première étape[29] lors du recrutement est d'étudier la nature du marché du travail au niveau de la région concernée, des compétences disponibles, les conditions économiques et de l'attirance de l'organisation.

Les sources[30] de main-d'oeuvre sont: le nouvel employé à son premier emploi, un employé déjà embauché mais insatisfait, un employé d'une autre organisation et une personne sans emploi.

Les méthodes[31] de recrutement proposées peuvent être: le bouche à oreille ou recommendations d'employés, les agences gouvernementales d'emplois, les agences privées d'emploi, les annonces publicitaires, le

---

[27] Ibid., pp. 139 à 143.

[28] Ibid., pp. 147-148.

[29] Ibid., pp. 169-170.

[30] Ibid., pp. 171-172.

[31] Ibid., pp. 17131 à 175.

recrutement dans les écoles, les syndicats et les contacts professionnels.

La deuxième étape[32] permettant d'acquérir le personnel nécessaire est le développement de techniques de sélection. Le premier objectif[33] en sélection est d'éliminer les applicants qui ne correspondent pas à l'organisation.

Les auteurs[34] mentionnent qu'il y a deux philosophies en sélection: ajuster le travail à la personne ou ajuster le choix du candidat au travail déterminé.

Les méthodes[35] de sélection proposées sont: la formule d'application, les entrevues non-directives ou structurées ou de stress, les examens physiques, les différents tests de performance et/ou d'intelligence et/ou d'aptitudes et/ou d'intérêt et/ou de personnalité.

Les méthodes[36] de prédiction se doivent de présenter des critères de mesure à partir de standards objectifs tels que: la production, la qualité, le taux d'absence, le taux de roulement, les promotions, la vitesse, le jugement, etc. Les tests[37] doivent être stables ou reliables, validés en utilisant la validation prédictive, et tenir compte des

---

[32] Ibid., p. 175.

[33] Ibid., p. 175.

[34] Ibid., p. 176.

[35] Ibid., pp. 177 à 182.

[36] Ibid., p. 185.

[37] Ibid., pp. 186 à 188.

variables de modération. De plus[38], les tests peuvent être basés sur la méthode de validation syntétique qui s'ajuste aux statistiques ou sur la validation pratique ou statistique.

La dernière étape[39] de la sélection est la prise de décision soit par la méthode clinique ou l'approche mécanique ou selon les coûts. Au niveau[40] des cadres, une des méthodes de sélection est le centre d'évaluation.

La première étape[41] de la formation est d'identifier qui doit recevoir une formation. Par la suite[42], il faut déterminer les objectifs de la formation et établir des politiques de formation.

Les genres[43] de formation présentés par Strauss et Sayles sont: l'apprentissage de nouvelles techniques, la formation additionnelle, la formation d'assistance, la formation pour l'avancement et les stages (l'apprentissage).

Les types[44] de formation peuvent être: la classe de formation, les cours par correspondance ou les cours au collège sont des éléments de la formation hors-travail.

---

[38] Ibid., p. 188.

[39] Ibid., p. 190.

[40] Ibid., p. 194.

[41] Ibid., p. 201.

[42] Ibid., p. 202.

[43] Ibid., pp. 203 à 206.

[44] Ibid., pp. 212-213.

Un autre type[45] est la formation au travail pouvant utiliser la technique de la formation à l'instruction au travail. De plus[46] il est possible de combiner certaines techniques comme la chambre ou laboratoire de formation, la simulation, les ordinateurs, les circuits fermés de télévision et les projecteurs et le vidéo.

Dans les chapitres 10 et 11 les auteurs soulignent les problèmes et la discrimination face à l'embauche des minorités et des femmes comme employés ou gestionnaires. Nous n'avons pas retenu ces particularités parce que nous considérons le recrutement et la sélection comme processus qui devaient être non-discriminatoires envers les minorités et les femmes et que le contenu de ces chapitres porte principalement sur des questions législatives des Etats-Unis.

La première étape[47] d'un programme de développement est la planification des besoins en gestionnaires à long et court terme. Il faut établir[48] par la suite une cédule de transferts et des promotions par la technique de l'inventaire ou des tableaux de substitutions.

Les programmes[49] de développement pour la période d'initiation des nouveaux gestionnaires sont des programmes de formation à la gestion.

---

[45] Ibid., pp. 213-214.

[46] Ibid., pp. 213-215.

[47] Ibid., p. 293.

[48] Ibid., pp. 293-294.

[49] Ibid., pp. 295 à 298.

Pour les gestionnaires[50], en avancement, il peut s'agir de la formation d'un remplaçant, de la rotation systématique ou la désignation de mandats ou de tâches spéciales.

De plus[51], il existe des programmes d'apprentissage pour les employés au plus haut de leurs capacités managériales.

Originairement[52], l'évaluation était un moyen de fournir des indications aux gestionnaires au niveau de la sélection de gestionnaires pour les promotions ou pour une augmentation de salaire. Maintenant, elle sert à chaque gestionnaire pour améliorer sa performance.

Les méthodes[53] d'évaluation traditionnelles soulignées par les auteurs sont: les échelles de classement ou les graphiques de classement accompagnés souvent de questions ouvertes. Les nouvelles méthodes[54] de classement proposées peuvent être la distribution forcée, le choix forcé ou l'incidents critiques. Certaines[55] organisations utilisent en plus, les rapports d'entrevues d'évaluation. Une nouvelle approche[56], en évaluation de la performance, est la gestion par objectifs de plus en plus utilisée par les organisations.

---

[50] Ibid., pp. 298 à 303.

[51] Ibid., p. 305.

[52] Ibid., p. 308.

[53] Ibid., p. 309.

[54] Ibid., pp. 314 à 316.

[55] Ibid., p. 316.

[56] Ibid., p. 320.

En ce qui a trait aux promotions[57], en plus de tenir compte de la performance antérieure, il faut tenir compte du succès dans les tâches spéciales et des traits de personnalité identifiés par les tests de sélection et les centres d'évaluation.

La formation[58] des gestionnaires doit tenir compte des conditions reliées à la nature des programmes de formation et à l'atmosphère ou environnement organisationnel. Les techniques[59] conventionnelles de formation proposées sont: les lectures, la méthode des cas, la simulation telles que les jours de gestion - le inbasket - le jeu de rôle. Il existe[60] aussi les «T-group training» ou groupe de formation ou la formation sensitive ou la formation de laboratoire.

Les organisations[61] sont passées du groupe de formation au développement organisationnel comme technique de formation des gestionnaires face au changement. Une des approches[62] possibles en développement organisationnel peut inclure les étapes suivantes: choisir un groupe de formation, vivre un exercice de résolution de problème, choisir un problème concret ou réel au travail que vit le groupe et tenter d'y apporter des solutions, étudier les relations que pose ce problème entre les divers

---

[57] Ibid., p. 325.

[58] Ibid., pp. 327 à 332.

[59] Ibid., pp. 332 à 335.

[60] Ibid., pp. 335-336.

[61] Ibid., p. 339.

[62] Ibid., p. 340.

intervenants concernés, et en dépassant les relations inter-personnelles essayer d'identifier les changements organisationnels qui suivront lors de la mise en application de la solution.

Selon Strauss et Sayles[63], il existe quatre aspects très reliés à l'administration de la paye: les enquêtes au niveau de la paie et des salaires, l'évaluation de l'emploi, l'estimation au mérite (merit rating), et les plans d'incitation.

La première étape[64] consiste à déterminer les niveaux d'ensemble de la paie et des salaires, puis il faut vérifier les niveaux offerts dans l'environnement extérieur. Par la suite[65] il faut établir les taux individuels de salaire par l'évaluation de l'emploi en utilisant une des méthodes suivantes: le système de point, la comparaison par facteurs, le rangement et la méthode de classification des emplois.

Les éléments[66] composant l'évaluation de l'emploi sont: les titres, la description de l'emploi et les spécifications de l'emploi.

Les compensations[67] non-financières peuvent être: l'amélioration de l'environnement de travail, des rencontres professionnelles payées, des cours payés au collège ou d'autres programmes de développement de la personne.

---

[63] Ibid., p. 354.

[64] Ibid., p. 355.

[65] Ibid., pp. 356-357.

[66] Ibid., pp. 360-362.

[67] Ibid., pp. 386-387.

Selon les auteurs[68], les bénéfices aux employés sont une partie des mécanismes de motivation que l'organisation crée. Les plans[69] de bénéfices sont formés à partir de quatre composantes ou éléments principaux qui sont la paie supplémentaire pour le temps non-travaillé, les assurances, les programmes de retraite, et les services et/ou gratifications.

En ce qui concerne l'administration[70] des programmes de bénéfices, premièrement il faut retenir un nombre important de statistiques. Les programmes[71] de santé et de retraite peuvent être administrés par des compagnies d'assurance mais l'organisation devra en payer les coûts. Les programmes[72] de bénéfices nécessitent aussi beaucoup de décisions au niveau de petits détails qui sont importants pour les employés. Il faut[73] aussi obtenir les préférences des employés, soit par les enquêtes générales ou selon les besoins particuliers de chaque employé.

De plus[74] en plus, ce sont les programmes de bénéfices de type «cafétéria» qui sont offerts aux employés permettant ainsi un choix. Ces

---

[68]Ibid., p. 393.

[69]Ibid., p. 395.

[70]Ibid., p. 413.

[71]Ibid., p. 413.

[72]Ibid., p. 414.

[73]Ibid., p. 415.

[74]Ibid., p. 415.

programmes[75] de bénéfices sont payés sur une base de contribution ou de non-contribution des employés ou des employeurs.

Les programmes[76] d'incitation à la performance permettent une motivation économique supplémentaire, de l'autonomie et de l'intérêt au travail, et un meilleur contrôle des coûts de main-d'oeuvre ou de travail.

Afin[77] d'établir les standards sur lesquels reposeront les plans d'incitation, il faut d'abord réaliser une description de l'emploi, analyser comment le travail est fait, ce qui peut être éliminé ou combiné et établir une façon plus rapide et plus facile de réaliser le travail, (il s'agit de l'étude du mouvement). Par la suite[78], il faut faire l'étude du temps en décrivant le travail à l'employé, en déterminant le temps observable, en appliquant un facteur de correction et en introduisant des périodes pour les problèmes, la fatigue et le temps personnel.

Il reste[79] par la suite à établir les standards de performance de la quantité de travail pouvant être raisonnablement fait par un employé moyen dans un travail particulier.

---

[75] Ibid., p. 416.

[76] Ibid., pp. 421-422.

[77] Ibid., p. 425.

[78] Ibid., pp. 426-428.

[79] Ibid., pp. 429-430.

Plusieurs entreprises[80] vont plus loin et développent des plans d'incitation pour lesquels l'employé performant au-delà des standards reçoit une prime supplémentaire.

Les auteurs proposent des techniques d'incitation ou des plans d'incitation à la productivité comme moyens de motivation et d'identification à l'entreprise.

Selon les auteurs[81], ces approches servent à augmenter la productivité et à améliorer le moral en fournissant aux employés un sentiment de participation et d'identification. Les techniques[82] proposées et utilisées par les gestionnaires sont: les groupes d'incitation, le partage de profits par bonus, les systèmes de suggestions avec récompenses, les comités consultatifs au niveau de la négociation collective, au niveau des activités hors-travail, au niveau des problèmes de production, et le plan «Scanlon».

Le plan[83] «Scanlon» comprend deux parties de base: une formule de compensation ou d'incitation et un système de suggestion.

Selon les auteurs[84], il existe quatre facteurs reliés directement à la sécurité et à la santé des employés. Ce sont: le type d'entreprise,

---

[80] Ibid., p. 430.

[81] Ibid., p. 443.

[82] Ibid., pp. 443 à 450.

[83] Ibid., p. 451.

[84] Ibid., pp. 460-462.

les attitudes des gestionnaires, la technologie utilisée et les attitudes des employés.

De plus[85], il existe quatre principales approches en sécurité: l'engineering comprenant des plants de sécurité éliminant les hazards potentiels, la sélection des employés moins accidentés, l'approche de «staff» par un département de sécurité et l'approche «line» par la supervision.

Lorsque[86] les «accidents» sont identifiés, les gestionnaires ont généralement une variété d'options technologiques pouvant remédier aux problèmes mais toujours selon des coûts associés à la solution. Au niveau de coûts modestes, l'on peut éduquer les employés; au niveau de coûts moyens, l'on peut modifier les comportements des employés; au niveau de coûts importants, l'on peut changer le genre de travail et l'environnement; et au niveau de coûts très importants, l'on peut apporter des modifications majeures à la technologie employée.

Système de performance

Strauss et Sayles proposent des fonctions de contrôle en personnel. Selon les auteurs[87], il y a deux rôles au contrôle: l'audit et la stabilisation.

---

[85] Ibid., pp. 462 à 473.

[86] Ibid., pp. 492-493.

[87] Ibid., p. 45.

Le rôle[88] de l'«audit» permet de questionner sur une base régulière les employés pour détecter des tendances à la base de crises potentielles, permet aussi de mesurer la santé de l'organisation, favorise la détermination de standards de performance et permet la vérification de l'exécution des politiques de l'organisation. La méthode[89] d'évaluation des résultats peut être la comparaison des coûts-bénéfices.

Les types[90] de mesure en personnel peuvent être: l'absentéisme, le roulement du personnel, les enquêtes d'attitudes des employés, et des mesures discrètes de la santé organisationnelle. Les éléments[91] du système d'information en personnel doivent comprendre les éléments suivants: comment amasser les données, quels types de données sont nécessaires, qui évalue et interprète le sens des données et qui peut voir les résultats, qui est responsable de prendre des actions, et que peut-on faire en ce qui concerne les domaines non-mesurables.

En ce qui a trait à la stabilisation[92], les gestionnaires en personnel doivent s'assurer de discuter d'évaluation avec les gestionnaires de direction impliqués, d'impliquer ces gestionnaires dans la cueillette et l'interprétation des résultats, de permettre aux gestionnaires impliqués de résoudre leurs problèmes, et de diminuer les tensions pouvant se présenter.

---

[88] Ibid., pp. 46-48.

[89] Ibid., pp. 48-50.

[90] Ibid., p. 52.

[91] Ibid., pp. 57-59.

[92] Ibid., pp. 65-65.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Dans ce chapitre, nous avons présenté les informations recueillies chez chacun des auteurs pris séparément, pour chacun des sous systèmes de références retenus (orientation, mobilisation, social, gestionnaire, performance).

Il est important de souligner que c'est à partir de l'ensemble de ces informations qu'il nous sera possible de présenter au chapitre suivant, le profil de caractéristiques de la fonction gestion des ressources humaines, pour chacun des sous systèmes de référence retenus. De plus, dans ce prochain chapitre nous discuterons de la relation des résultats obtenus avec les objectifs de la recherche.

CHAPITRE III

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Cette section du rapport de recherche nous permettra de présenter les résultats obtenus et de discuter de la relation des résultats avec l'objectif de la recherche.

1. Présentation des résultats

La présentation des résultats de notre analyse consistera à identifier chez nos auteurs, pour chacun des sous systèmes de référence, le profil des caractéristiques de la fonction gestion des ressources humaines. Nous ne retiendrons seulement les caractéristiques exprimées par au moins deux auteurs.

L'ordre de présentation des caractéristiques sera le même que celui de la présentation des sous-systèmes de référence au chapitre précédent. Ainsi, nous retrouverons un profil de caractéristiques sous chacun des sous systèmes de référence suivants: orientation, mobilisation, social, gestionnaire et performance.

Système de référence	Descripteurs	No	ELEMENTS CONSTITUTIFS
Orientation	Valeurs Croyances	1	Les ressources humaines sont essentielles pour atteindre les objectifs.
		2	Les ressources humaines sont vitales pour la production des biens et services.
		3	Les ressources humaines sont un facteur crucial pour la distribution des biens et services.
		4	Les ressources humaines sont les ressources les plus importantes.
		5	La fonction personnelle est une partie essentielle et intégrale de l'organisation.
		6	La dimension personnelle est une partie importante de l'organisation et joue un rôle clé.
		7	La gestion des ressources humaines dépend de l'appui des hauts gestionnaires.
		8	Les nouveaux travailleurs exigent des emplois avec plus de défis, d'autonomie et d'auto-accomplissement.
		9	Conception de l'homme complexe.
		10	Reconnaissance de l'impact de l'environnement sur le développement de la personne.
		11	La gestion des ressources humaines est une composante essentielle de l'administration d'une organisation.
Orientation	Priorités Principes	12	Accroissement de la proportion des travailleurs intellectuels.

Système de référence	Descripteurs	No	ELEMENTS CONSTITUTIFS
Orientation	Priorités Principes	13	L'environnement de travail d'aujourd'hui est très différent de celui d'hier.
		14	Considération pour les individus et la production en tenant compte des variables de l'environnement.
		15	Développement d'une vision globale et systématique de l'organisation de son environnement et des individus et des groupes qui la compose.
	Politiques (générale)	16	Les politiques doivent être faciles à interpréter et à administrer.
		17	Les politiques ne doivent pas être ambigues, contradictoires et trop rigides.
	Politiques (spécifique)	18	Politiques touchant l'acquisition de personnel.
		19	Politiques touchant la rémunération.
	Objectifs (spécifique)	20	Viser du personnel qualifié en quantité suffisante.
		21	Viser du personnel productif.
		22	Viser du personnel relativement stable.
		23	Viser à offrir des possibilités pour les individus de trouver une satisfaction à leurs besoins.
		24	Viser que les personnes manifestent la volonté d'utiliser leurs habiletés d'une façon optimale.

Système de référence	Descripteurs	No	ELEMENTS CONSTITUTIFS
Orientation	Objectifs (spécifique)	25	Augmenter la productivité de l'entreprise en lui fournissant des employés bien entrainés.
		26	Utiliser la force de travail efficacement et de façon efficiente et quand même contrôler les coûts du travail.
Mobilisation	Ressources toutes sortes	27	Les spécialistes et techniciens en ressources humaines.
		28	L'informatique.
	Structure de la fonction (générale)	29	Meilleure structure d'un département en personnel dépend de la grosseur de l'organisation.
		30	Dépend du type d'industrie.
		31	Dépend de la croyance des gestionnaires en l'importance de la fonction personnelle.
		32	Structure organisée selon sa composition socio-professionnelle.
		33	La structure de la fonction personnel sera personnelle à une organisation.
		34	La fonction personnelle est une fonction staff-conseil.
	Structure du service	35	Le service intégré.
		36	Le service étendu.
		37	Le service scindé.
		38	Le département de services spécialisés.

Système de référence	Descripteurs	No	ELEMENTS CONSTITUTIFS
Mobilisation	Types d'autorité	39	Autorité fonctionnelle.
	Rôles de la fonction Personnel	40	Maintenir une liaison entre les départements.
		41	Conseiller les employés.
		42	D'offrir des services aux départements.
Social	Processus	43	Processus de motivation.
		44	Processus de satisfaction au travail.
		45	Processus ou style de leadership.
		46	Processus de communication.
		47	Processus d'amélioration de la qualité de vie au travail.
		48	Processus visant la participation des employés.
		49	Processus de développement du groupe de travail.
	Procédés	50	Direction par objectifs.
		51	L'élargissement des tâches.
		52	L'enrichissemert des tâches.
		53	La rotation du travail.
		54	Semaine de travail plus courte.
		55	Horaire de temps flexible.
		56	Changement de la cédule de travail.

Système de référence	Descripteurs	No	ELEMENTS CONSTITUTIFS
Gestionnaire	Processus	57	La planification des effectifs.
		58	L'acquisition des ressources humaines.
		59	Le recrutement.
		60	La sélection.
		61	L'accueil des nouveaux employés.
		62	La formation.
		63	Le développement (de gestionnaires).
		64	L'évaluation du rendement.
		65	La gestion de la rémunération.
		66	La gestion des relations de travail.
		67	L'administration de la discipline.
		68	L'orientation du personnel.
		69	La négociation collective.
		70	La gestion de conflits.
		71	La sécurité au travail.
		72	La santé au travail.
		73	Les programmes des services aux employés (bénéfices).
		74	La gestion de carrières.
		75	L'activité de conseil.
		76	Les programmes d'incitation à la performance.
		77	Le développement organisationnel.
		78	La spécialisation des tâches.

Système de référence	Descripteurs	No	ELEMENTS CONSTITUTIFS
Performance	Processus	79	Contrôle de la gestion des ressources humaines.
		80	Evaluation de la fonction personnel (les attributs).
	Procédés	81	Approche pifomètre.
		82	Approche statistique d'effectifs.
		83	Approche liste de contrôle.
		84	Approche comptabilité sociale.
		85	Audit en personnel.
		86	Les évaluations des agences gouvernementales reliées à la gestion du personnel (ou privées).
		87	Approche d'évaluation par la comparaison coûts-bénéfices.
	Indicateurs de mesure de l'efficacité	88	Productivité supérieure.
		89	Roullement du personnel minimal.
		90	Taux d'absence minimal.
		91	Une grande satisfaction au travail.
		92	Les enquêtes d'attitudes des employés.
		93	Mesures discrètes de la santé organisationnelle.
		94	Griefs et plaintes.
		95	Nombre des blessures et des maladies.
		96	Les coûts reliés au personnel.
		97	L'impact sur le système organisationnel.

Dans cette première partie du chapitre III, nous vous avons présenté les résultats obtenus suivant l'approche d'analyse utilisée.

2. Relation des résultats avec l'objectif de la recherche

L'objectif de la recherche s'énonçait comme suit:

> - identifier à travers certains ouvrages, les divers éléments constitutifs du phénomène de la gestion des ressources humaines.

En ce sens, nous retrouvons au chapitre II, les éléments constitutifs recueillis chez chacun des auteurs pris séparément et ceci pour chacun des sous-systèmes de référence retenus. Nous avons donc retracé à l'aide de notre grille de questionnement des informations pouvant être reliées aux sous-systèmes d'orientation, de mobilisation, social, gestionnaire et de performance.

Ces informations sont présentées sous la forme de résumé indiquant les divers éléments importants mentionnés par chacun des auteurs. Nous sommes conscient de présenter plus d'informations que nécessaires dans chaque résumé, mais nous avons crû utile d'emmagasiner un nombre considérable d'informations pour nous permettre une meilleure sélection des éléments constitutifs.

De même, nous croyons que ces informations pourront être utiles à d'autres chercheurs ou à des praticiens préoccupés par la gestion des ressources humaines.

Des résultats obtenus, nous constatons que chez certains auteurs étudiés, nous n'avons pas retracé d'informations pouvant être reliées à certains des sous systèmes de référence retenus. Ainsi, dans les ouvrages de Robbins (1978) et de Dubrin (1981), nous n'avons pas repéré d'informations reliables au sous systèmes «mobilisation». De même, dans l'ouvrage de Novitz (1979), nous n'avons pas retracé d'informations pertinentes pour les deux sous systèmes de référence suivants: «social» et «performance».

Par contre, nous avons recueilli des informations pouvant être reliées à tous les autres sous systèmes de référence et ceci chez l'ensemble des auteurs étudiés. Ces informations respectent le sens de notre questionnement et nous fournissent un nombre important d'éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines, pouvant être regroupés sous chacun des sous systèmes de référence retenus.

Ainsi en ce qui concerne le sous système de référence «orientation», nous avons retracé vingt-six (26) éléments constitutifs présentés par au moins deux auteurs. Nous devons souligner qu'il s'agit du sous système de référence qui fut le plus difficile à traiter, étant donné le code spécialisé, donc de ce fait même restreint du langage administratif.

Il est à noter, par contre, que nous découvrons de plus er plus dans les ouvrages récents en gestion des ressources humaines, des éléments se rapportant aux valeurs, croyances et philosophies en gestion des ressources humaines.

Identifiés au sous système «mobilisation», nous retrouvons seize (16) éléments constitutifs présentés par au moins deux auteurs. Nous considérons que l'ouvrage de Bélanger (1983), représente bien cette façon de concevoir la gestion des ressources humaines comme un système mobilisant certaines ressources. C'est ainsi, que nous retrouvons plus aisément certains éléments constitutifs dans cet ouvrage.

Au niveau du sous système «social», nous avons retracé quatorze (14) éléments constitutifs présentés par au moins deux auteurs.

La plupart de ces éléments constitutifs rejoignent les préoccupations, de plus en plus marquées, des théoriciens en gestion des ressources humaines face aux divers problèmes de motivation, de satisfaction et de qualité de vie au travail des employés.

En ce qui concerne le sous système de référence «gestionnaire», nous avons retenu vingt-deux (22) éléments constitutifs présentés par au moins deux auteurs. Il est à remarquer que la totalité des auteurs étudiés s'entendent dans une large mesure sur les divers procédés administratifs qui représentent la majeure partie des tâches d'un praticien de la gestion des ressources humaines.

En ce qui a trait au sous système «performance», nous avons retracé dix-neuf (19) éléments constitutifs présentés par au moins deux auteurs. La plupart de ces éléments constitutifs représentent des procédés ou techniques d'évaluation pouvant mesurer que des domaines très spécifiques de la gestion des ressources humaines. D'ailleurs, l'ensemble des auteurs soulignent l'importance de mesurer la performance de la

gestion des ressources humaines tout en indiquant que nous manquons de stratégies globales d'évaluation pour ce type de gestion.

Nous avons retracé en tout, quatre-vingt-dix-sept (97) éléments constitutifs regroupés sous chacun des sous systèmes de référence retenus. Ces éléments représentent, pour nous, un profil conceptuel de la gestion des ressources humaines.

Considérant les limites de notre méthodologie ainsi que de notre cadre d'analyse des auteurs, nous croyons avoir atteint de façon satisfaisante l'objectif de cette recherche.

Dans ce troisième chapitre, nous avons présenté nos résultats et discuté de ces résultats en relation avec l'objectif de cette recherche. Dans la partie qui suivra, nous présenterons le sommaire et la conclusion de cette recherche.

SOMMAIRE ET CONCLUSION

Cette dernière partie présente le sommaire et la conclusion de notre rapport de recherche. De plus, nous présenterons en quelques lignes notre projet de recherche de doctorat.

Cette recherche avait pour but d'identifier les éléments constitutifs du phénomène de la gestion des ressources humaines à partir de dix ouvrages spécialisés en ce domaine. Pour ce faire, nous avons utilisé comme cadre d'analyse de nos auteurs, les sous systèmes d'analyse développés par Jomphe et Royer (1982) dans leur modèle de Supervision Scolaire.

Ces sous systèmes, (orientation, mobilisation, social, gestionnaire et performance) nous les avons modifiés afin de les utiliser dans une grille de questionnement. Ceci, nous a permis d'identifier les éléments constitutifs du phénomène de la gestion des ressources humaines.

Bien que nous soyons conscient que cette recherche pourrait s'effectuer à partir de cadres de référence différents, nous croyons utile l'adéquation entre notre cadre de référence et le cadre d'analyse proposé par Jomphe et Royer (1982). Ainsi, le profil de la gestion des ressources humaines que nous présentons, pourrait servir de cadre de réfé-

rence à l'analyse des actions professionnelles d'un praticien scolaire oeuvrant à des tâches reliées à la gestion des ressources humaines.

De plus, nous croyons que l'ensemble des informations présentées dans le cadre de notre analyse des auteurs, constitue un outil théorique pratique pour les gestionnaires qui voudraient améliorer leur gestion et leur prise de décision dans le domaine des ressources humaines.

En guise de conclusion, nous tenons à souligner l'importance que cette recherche a eu comme impact sur notre cheminement scolaire.

Ainsi, après avoir réalisé cette recherche, nous avons constaté que l'ensemble des auteurs étudiés, exprimaient le besoin que soient développées des stratégies globales d'évaluation de la performance de la gestion des ressources humaines.

Pour ce faire, nous croyons qu'il serait utile d'analyser de façon plus détaillée, les informations que nous avons recueillies dans cette recherche. Il nous serait possible d'utiliser à cette fin, les mothodologies développées par les docteurs Yves Poirier (1971) et Jeanne Reynolds (1971) dans leurs thèses de recherche.

Nous pourrions alors identifier les principes généraux et convergents du phénomène de la gestion des ressources humaines sur lesquels il serait possible de construire un modèle diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines.

C'est à cette tâche que nous nous appliquerons dans notre projet de recherche au doctorat en administration scolaire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BARNABE, Clermont
1981 La gestion des ressources humaines en éducation, Montréal, Canada, Les éditions Agences d'Arc.

BELANGER, Laurent, André Petit et Jean-Louis Bergeron
1983 Gestion des ressources humaines, Chicoutimi, Canada, Gaëtan Morin éditeur.

BEREDAY, G.
1964 A Comparative method in education, New York, Holt, Rinehard and Winston.

DUBRIN, A.J.
1981 Personnel and the human ressource management, New Jersey, Prentice-Hall Inc.

FLIPPO, Edwin B.
1972 Principles of Personnel Management, McGraw-Hill, Third Edition, U.S.A.

FRENCH, Wendell L.
1970 The personnel Management Process, Boston, Houghton Mifflin Company.

GLUECK, William F.
1982 Personnal, a diagnostic approach, Dallas, Texas, Business Publications Inc.

JOMPHE, Gérald
1985 Analyse des besoins en formation, Trois-Rivières, U.Q.T.R.

JOMPHE, Gérald et Gilbert Royer
1982 Modèle de Supervision Scolaire, Trois-Rivières, U.Q.T.R.

LAFLAMME, Marcel
1981 Diagnostic Organisationnel, Chicoutimi, Canada, Edition Gaëtan Morin.

MEGGINSON, Léon C.
1981 Personnel management: a human resources approach, Illinois, R.D. Irwin, 4th éd.

NOVIT, Michel S.
1979 Essentials of personnel Management, New Jersey, Prentice-Hall Inc.

PEPIN, Richard
1981 Identification des besoins des divers agents d'éducation, Trois-Rivières, U.Q.T.R.

ROBBINS, S.P.
1978 Personnel: the management of Human Ressources, New Jersey, Prentice-Hall Inc.

ROYER, Gilbert
1981 Expression de la supervision scolaire dans un cadre de gestion, Trois-Rivières, U.Q.T.R.

STRAUSS, Georges et R. Sayles
1977 Managin Human Ressources, New Jersey, Prentice-Hall Inc.

Université du Québec à Trois-Rivières

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec / G9A 5H7
Téléphone: (819) 376-5011

Le 8 novembre 1984

Monsieur,

Cette communication a pour but de solliciter votre expertise afin de faciliter mon choix d'auteurs à analyser dans le cadre de ma recherche, à la maîtrise en Administration Scolaire.

Etant conscient que votre temps est très précieux, j'espère tout de même qu'il vous sera possible de prendre connaissance de mon projet de recherche afin de me conseiller les auteurs les plus appropriés à ce genre d'étude.

A cette fin, vous trouverez ci-joint, mon avant-projet de recherche et une liste d'auteurs que vous pouvez apprécier, tout en me suggérant d'autres auteurs pertinents pouvant me permettre de réaliser cette recherche.

Le mode d'appréciation que je vous suggère est relié à la grille des auteurs que j'ai identifié mais vous pouvez procéder de la façon qu'il vous plaira. Ce qui m'est essentiel, c'est d'en arriver à choisir de 8 à 10 auteurs que je pourrai analyser.

J'espère votre collaboration et vous pouvez me faire parvenir votre choix d'auteurs au département d'Education au nom de Monsieur Claude Roy.

En vous remerciant sincèrement du temps que vous m'accordez, recevez, Monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Claude Roy
Etudiant à la maîtrise
en Education Scolaire

CR/dl

PJ.

GRILLE D'ECHANTILLONNAGE DE VOLUME POUR FIN DE RECHERCHE

			Très valide	Valide	Peu valide	Inconnu	Total
			3	2	1	0	
1. BARNABE, Clermont	La gestion des ressources humaines en éducation	1981	XX	X			8
2. MICHAUD, Yves PIOTTE, René	La direction du personnel, Editions Agence D'ARC	1978		XX		X	4
3. BELANGER, Laurent	Gestion des ressources humaines, Editions Gaétan Morin et Associés Ltée.	1983	XXX				9
4. FLIPPO, B.-Edwin	Principles of Personnel Management, McGraw-Hill, New York	1972	X	X		X	5
5. FAMULARO, Joseph J.	Handbook of Modern Personnel Administration, McGraw-Hill, New York	1972	X			XX	3
6. GAUTHIER, Michel	Les tableaux de bord de la fonction personnelle, Paris, Entreprise Moderne d'Editions	1975			X	XX	1
7. FIGORS, Paul J.	Management of Human ressources, Paris, Editions Hommes et Techniques	1976		X		XX	2
8. MORIN, Pierre	Le développement des Organisations et la gestion des ressources humaines, Paris, Editions Dunod	1976		X		XX	2
9. FRENCH, W.	The Personnel management process	1976	XX	X			9
10. MEGGINSON, L.C.	Personnel and Human Ressources	1981	X	X		X	5
11. MINER, J.B.	A Guide to personnel Management	1973		XX		X	4
12. YODER, D.	A. SAP. Handbook of Personnel	1974-78	X	X		X	5
13. CHRUDEN, H.J.	Personnel Management	1976		X		XX	2
14. STRAUSS, G.	Personnel, the human problems of management	1977	X	X		X	5
15. DUBRIN, A.J.	Personnel and human ressource management	1981	X	X		X	5
16. LAUFFER, J.	Monsieur Personnel et le dévelloppement des hommes	1978				XXX	0
17. NOVIT, M.S.	Essentials of personnel management	1979	X	X		X	5
18. DIVERRES, Y.	Politiques et techniques de direction du personnel	1975		XX		X	4
19. BEACH, D.	The management of People at work	1975		X		XX	2
20. ROBBINS, S.P.	Personnel, the management of Human Ressources	1978	X			XX	3
21. GLUECK, W.F.	Personnel, A diagnostic Approach	1982	XX	X			8
22. MATTESON, M.T.	Contemporary personnel management	1972		X		XX	2
23. SIKULA, A.F.	Personnel Administration	1976		X		XX	2
24. COTE, M.	La gestion des ressources humaines	1975		XX		X	4
AUTRES VOLUMES DE REFERENCES SUGGERES		ANNEE	CUTATION				

≥ 5 = auteurs no: 1, 3, 4, 9, 10, 12, 14, 15, 17, 21.